

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

Centro Universidad Empresa

Economía solidaria y trabajo digno

PROYECTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL (PAP)

Programa Integral de Consultoría en Pymes



ITESO, Universidad
Jesuita de Guadalajara

3A02 Consultoría para la Competitividad

“Reporte ejecutivo del proceso de consultoría colaborativa en etapa de cierre en empresas de construcción de instalaciones eléctricas y electromecánicas, servicios de diagnóstico de calidad de energía, diseño e inspección, proyectos y evaluación de espacios de iluminación industrial, residencial y de oficinas, y venta de equipo para iluminación”.

PRESENTAN

Lic. en Ingeniería Financiera. Mariana Valenzuela Lafarga

Lic. en Ciencias de la Educación. Juan de Jesús Pérez Murillo

Lic. en Comercio y Negocios Globales. Abril Ximena Santos Pérez

Lic. en Desarrollo Inmobiliario Sustentable. Yaretzi Pilar Ramírez Gonzales

Lic. en Mercadotecnia y Dirección Comercial. Jorge Moreno Ceballos

Profesor PAP:

Mtra. Blanca Estela Oliva Hernández. Docente consultor

Mtro. Diego Jiménez Brunel. Docente consultor

Tlaquepaque, Jalisco, Julio, 2025.

Contenido

REPORTE PAP	3
Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional	3
Resumen	1
1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional.....	2
1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto	2
1.2 Caracterización de la organización.....	4
1.3 Identificación de las problemáticas	5
1.4. Planeación de alternativas	8
1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora	17
1.6. Valoración de productos, resultados e impactos	66
1.7. Bibliografía.....	72
1.8. Anexos generales.....	73
2. Reflexión crítica y ética de la experiencia.....	75
2.1 Sensibilización ante las realidades	76
2.2 Aprendizajes logrados	83

REPORTE PAP

Presentación Institucional de los Proyectos de Aplicación Profesional

Los Proyectos de Aplicación Profesional (PAP) son experiencias socio-profesionales de los alumnos que desde el currículo de su formación universitaria- enfrentan retos, resuelven problemas o innovan una necesidad sociotécnica del entorno, en vinculación (colaboración) (co-participación) con grupos, instituciones, organizaciones o comunidades, en escenarios reales donde comparten saberes.

El PAP, como espacio curricular de formación vinculada, ha logrado integrar el Servicio Social (acorde con las Orientaciones Fundamentales del ITESO), los requisitos de dar cuenta de los saberes y del saber aplicar los mismos al culminar la formación profesional (Opción Terminal), mediante la realización de proyectos profesionales de cara a las necesidades y retos del entorno (Aplicación Profesional).

El PAP es un proceso acotado en el tiempo en que los estudiantes, los beneficiarios externos y los profesores se asocian colaborativamente y en red, en un proyecto, e incursionan en un mundo social, como actores que enfrentan verdaderos problemas y desafíos traducibles en demandas pertinentes y socialmente relevantes. Frente a éstas transfieren experiencia de sus saberes profesionales y demuestran que saben hacer, innovar, co-crear o transformar en distintos campos sociales.

El PAP trata de sembrar en los estudiantes una disposición permanente de encargarse de la realidad con una actitud comprometida y ética frente a las disimetrías sociales. En otras palabras, se trata del reto de “saber y aprender a transformar”.

El Reporte PAP consta de tres componentes:

El primer componente refiere al ciclo participativo del PAP, en donde se documentan las diferentes fases del proyecto y las actividades que tuvieron lugar durante el desarrollo de este y la valoración de las incidencias en el entorno.

El segundo componente presenta los productos elaborados de acuerdo con su tipología.

El tercer componente es la reflexión crítica y ética de la experiencia, el reconocimiento de las competencias y los aprendizajes profesionales que el estudiante desarrolló en el transcurso de su labor.

Resumen

El presente proyecto forma parte del Programa Integral de Consultoría en PYMES del PAP “Consultoría para la Competitividad” en su etapa de cierre. Se desarrolló con un grupo empresarial especializado en instalaciones eléctricas, diagnósticos energéticos, diseño e inspección de iluminación, y venta de equipos. Su propósito fue fortalecer las capacidades internas del corporativo a través de soluciones viables, alineadas a su crecimiento y sostenibilidad. Durante este periodo, se dio continuidad a propuestas planteadas en ciclos anteriores dando paso a la etapa de cierre del PAP, con un enfoque estratégico en tres áreas clave: gestión financiera, comunicación organizacional y cultura interna. Entre los principales objetivos se incluyó el consolidar herramientas financieras que permitan una interpretación de información confiable para la toma de decisiones, optimizar la estrategia comercial para el crecimiento del corporativo, y consolidar la cultura organizacional. Entre los productos más relevantes se encuentran: un nuevo formato de presupuesto estandarizado con su guía de uso operativo; la reformulación de las propuestas de valor para dos marcas del grupo y una guía de apoyo para generar las de las otras 2 marcas; la implementación de un taller vivencial de comunicación organizacional. También se generaron propuestas para optimizar la motivación del personal. El proyecto aportó soluciones tangibles y sostenibles, y permitió al equipo consultor poner en práctica habilidades interdisciplinarias en un entorno profesional complejo.

1. Ciclo participativo del Proyecto de Aplicación Profesional

El PAP es una experiencia de aprendizaje y de contribución social integrada por estudiantes, profesores, actores sociales y responsables de las organizaciones, que de manera colaborativa construyen sus conocimientos para dar respuestas a problemáticas de un contexto específico y en un tiempo delimitado. Por tanto, la experiencia PAP supone un proceso en lógica de proyecto, así como de un estilo de trabajo participativo y recíproco entre los involucrados.

1.1 Entendimiento del ámbito y del contexto

Contexto de las MiPyMEs en México (2020-2025)

Durante el periodo 2020-2025, las MiPyMEs mexicanas atravesaron importantes transformaciones derivadas de crisis sanitarias, cambios políticos y nuevas dinámicas económicas. La pandemia por COVID-19 obligó a las pequeñas y medianas empresas a adaptarse rápidamente a esquemas digitales, a fortalecer sus modelos de negocio y a explorar nuevos canales de comercialización. Sin embargo, desafíos estructurales como el limitado acceso a financiamiento, la escasa vinculación con cadenas de valor y la alta carga regulatoria continuaron siendo obstáculos para su consolidación.

No obstante, la resiliencia del sector se mantuvo firme. De acuerdo con el INEGI y el DENE (2024), las MiPyMEs representaron más del 78% del empleo formal en México y durante el último año se registró un crecimiento notable con más de 23,000 nuevas unidades económicas. Su papel como motor del desarrollo económico y social es innegable.

Entorno actual (2025)

En junio de 2025, las MiPyMEs operaron en un entorno marcado por una acelerada transformación tecnológica, nuevas dinámicas comerciales globales, y retos macroeconómicos nacionales. El nearshoring se consolida como una estrategia clave para atraer inversión extranjera, gracias a la posición geográfica de México y su estrecha relación comercial con Estados Unidos. Esta coyuntura ha generado una oportunidad sin precedentes

para empresas mexicanas, en especial para aquellas relacionadas con manufactura, energía e ingeniería especializada que pueden insertarse en cadenas de valor internacionales.

Contexto Internacional y Comercial

Uno de los factores más relevantes del entorno internacional fue la reelección de Donald Trump como presidente de Estados Unidos, lo que generó tensiones comerciales. La imposición de aranceles del 25% al acero y al aluminio impacta directamente a sectores industriales clave como la construcción, la electromecánica y la infraestructura, afectando los costos de operación y la competitividad de empresas mexicanas proveedoras de estos materiales o servicios.

Nearshoring e Integración en Cadenas de Suministro

El fenómeno del nearshoring ha generado una reconfiguración de las cadenas productivas, y México ha sido uno de los principales beneficiarios. Para el sector de la ingeniería electromecánica e iluminación, esto significa una creciente demanda de proveedores certificados, con estándares internacionales de calidad, sostenibilidad y cumplimiento normativo. Las empresas que logren adaptarse rápidamente a estos requerimientos pueden acceder a nuevos mercados, diversificar su base de clientes y generar mayor valor.

Según BBVA (2025), el nearshoring podría contribuir con hasta 1.5 puntos porcentuales al PIB nacional si se consolida una estrategia de fortalecimiento para las MiPyMEs. Esto implica mejorar su capacidad tecnológica, de gestión y producción.

Retos y Oportunidades

A pesar de las oportunidades, las MiPyMEs mexicanas enfrentan retos importantes como:

- La inflación persistente, que eleva los costos de insumos industriales.
- La necesidad de acelerar la transformación digital, tanto en procesos operativos como en estrategias comerciales.
- La escasez de talento técnico especializado, que complica la ejecución de proyectos complejos y de alta especialización.

La clave está en desarrollar alianzas estratégicas con instituciones industriales y tecnológicas, para fortalecer sus capacidades operativas, acceder a innovación y mejorar su inserción en cadenas de valor tanto nacionales como internacionales.

1.2 Caracterización de la organización

Es una empresa especializada en soluciones de iluminación eficientes y vanguardistas para espacios empresariales y hospitalarios. Su funcionamiento se basa en procesos rigurosos de diagnóstico, certificación y ejecución, los cuales son articulados por distintas áreas clave como: **Planeación Estratégica, Operaciones, Estrategia Comercial, Recursos Humanos, Calidad e Innovación, Administración y Estudios Civiles**, todas bajo una dirección técnica y general coordinada.

Esta empresa tiene como propósito impulsar la *eficiencia, innovación y efectividad* en instalaciones de iluminación, garantizando entornos seguros, funcionales y sostenibles. Su razón de ser radica en transformar espacios mediante soluciones energéticas inteligentes adaptadas a las necesidades de cada cliente. Las principales acciones que desarrolla la organización incluyen:

- Evaluación de redes de energía existentes en empresas y hospitales.
- Certificación técnica de infraestructura energética para garantizar cumplimiento normativo.
- Diseño e instalación de estructuras e iluminación funcional y especializada.
- Implementación de procesos orientados a la mejora continua en eficiencia energética.
- Acompañamiento técnico personalizado durante cada etapa del proyecto.

La empresa está conformada por *39 colaboradores*, de los cuales 11 desempeñan roles de liderazgo estratégico:

- Dirección General y Dirección Comercial.
- Gerente de Operaciones, Planeación Estratégica, y Técnico (titular y sustituto).
- Gerente de Calidad e Innovación.

- Jefe de Estrategia Comercial.
- Jefatura Administrativa y de Recursos Humanos.
- Supervisor de Estudios Civiles.

Este equipo multidisciplinario coordina el trabajo técnico, estratégico y humano de la empresa, fomentando un ambiente profesional y flexible.

Este grupo se distingue por su cultura joven, dinámica y orientada al cambio:

- Su personal, mayoritariamente entre los 22 y 38 años, refleja una mentalidad fresca y abierta a la innovación.
- Se promueve la mejora continua como eje central de crecimiento.
- La empresa valora la adaptación tecnológica, la sostenibilidad y la eficiencia operativa como pilares de su identidad.
- Posee un fuerte compromiso con la calidad y la seguridad en cada proyecto, posicionándose como una aliada confiable para sus clientes.

1.3 Identificación de las problemáticas

Después de un análisis exhaustivo de las propuestas e implementaciones realizadas por los anteriores equipos PAP que han acompañado a la empresa durante este proceso de consultoría, y tras una reunión de diagnóstico con los directivos en la que se nos compartieron los principales desafíos actuales de la organización, identificamos las siguientes problemáticas a resolver. Todas ellas se encuentran alineadas con los hallazgos previos, pero requieren seguimiento, ajustes o una intervención renovada.

Propuesta de valor

Se detectó una oportunidad clara de mejora en la propuesta de valor actual. A partir del análisis de los diferenciadores comunicados por la competencia y del benchmarking realizado por equipos anteriores, identificamos que ambas empresas cuentan con ventajas competitivas reales que no están siendo comunicadas de manera clara, atractiva ni diferenciadora.

Esto representa una brecha importante entre lo que la empresa es y ofrece, y lo que proyecta hacia sus clientes actuales y potenciales. Por lo tanto, se propone reformular la propuesta de valor para alinear su comunicación con sus verdaderos diferenciadores, conectando con las necesidades y preocupaciones reales de su cliente ideal.

Área financiera

Una de las principales limitantes identificadas para la ejecución eficiente de proyectos internos y estratégicos es la falta de información financiera actualizada y de un presupuesto formal asignado para iniciativas clave.

Actualmente, no se cuenta con un sistema de control que permita monitorear con precisión el costo-beneficio de las acciones propuestas, ni con un presupuesto específico que facilite la toma de decisiones ágiles y realistas. Esto ha limitado la capacidad de algunos líderes para implementar soluciones con rapidez, priorizar con base en rentabilidad o justificar inversiones internas.

Se considera urgente estructurar un sistema mínimo de planificación financiera para proyectos internos, incluyendo presupuestos operativos, responsables de autorización, y seguimiento de inversión vs impacto. Esto permitirá profesionalizar la toma de decisiones estratégicas y aumentar la viabilidad de implementación de mejoras.

Comunicación

La comunicación interna es actualmente una de las problemáticas más visibles y urgentes dentro de la organización. Esta dificultad se presenta principalmente en dos frentes: la relación entre directivos y colaboradores, y la coordinación entre líderes de distintas áreas.

1. Comunicación entre directivos y colaboradores

Se ha identificado una desconexión significativa entre los mensajes emitidos por los líderes y la respuesta —o falta de ella— por parte del equipo operativo. A pesar de los esfuerzos por mantener informados a los colaboradores, las respuestas suelen ser mínimas o inexistentes. Esto genera frustración en los directivos, quienes no logran confirmar si los mensajes fueron leídos, entendidos o simplemente ignorados.

Este fenómeno se debe a una combinación de factores:

- Los mensajes no siempre son claros respecto a qué se espera (acción, confirmación, seguimiento).
- No hay consecuencias visibles por no responder o ignorar la información.
- Los canales de comunicación no están alineados con la forma en la que los colaboradores procesan la información o priorizan tareas.
- El volumen excesivo de mensajes ha generado saturación, lo que lleva a que incluso la información importante sea ignorada.

Esto no solo afecta el flujo de trabajo, sino que también erosiona la confianza y la percepción de autoridad de los líderes, debilitando su capacidad de coordinación y gestión del equipo.

2. Comunicación entre directivos de distintas áreas

Adicionalmente, la falta de comunicación y alineación entre líderes de áreas diferentes genera cuellos de botella, decisiones inconexas y dificultades operativas que se trasladan directamente al resto de la organización. Aunque existe la intención de colaborar, no hay un sistema eficiente que facilite el intercambio de información clave entre departamentos.

En varios casos, las decisiones o acuerdos no se comparten oportunamente, lo que impacta en la planeación, la asignación de tareas y el seguimiento de proyectos. Esta falta de articulación horizontal limita la visión sistémica, fomenta los silos de trabajo, y genera un ambiente en el que cada área opera bajo sus propios criterios, sin claridad sobre cómo sus decisiones afectan a otras partes del negocio.

Tanto la comunicación vertical (directivos ↔ colaboradores) como la horizontal (directivo ↔ directivo) requieren una intervención estructural, que contemple protocolos claros, estilo de comunicación efectivo, y acuerdos mínimos de respuesta y seguimiento.

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio dentro de la empresa responde a una combinación de factores. Por un lado, el crecimiento acelerado y poco estructurado de la empresa ha generado confusión

en los roles, lo que provoca que muchos colaboradores asuman tareas fuera de su alcance, generando desgaste, malestar y desmotivación.

Por otro lado, se ha identificado una falta de compromiso generalizada en el seguimiento de procesos, el uso de herramientas y la participación en iniciativas internas. Esto se relaciona con una desconexión entre lo que la empresa proporciona (herramientas, lineamientos, dinámicas) y lo que los colaboradores realmente necesitan o valoran en su día a día.

Más que resistencia, lo que se observa es una falta de alineación entre expectativas organizacionales y motivaciones del equipo. Superar esta barrera requiere claridad en funciones, coherencia en los procesos y mayor involucramiento del personal en la construcción de soluciones.

1.4. Planeación de alternativas

Durante el periodo de verano 2025, el proyecto de consultoría para la competitividad entró en su fase de cierre, se definieron tácticas concretas que abordaron las áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico realizado a las tres empresas del corporativo. Este apartado tiene como objetivo documentar las alternativas propuestas para su implementación, priorizando aquellas que responden de forma integral a las necesidades detectadas.

La formulación y selección de las alternativas de solución se llevó a cabo de manera conjunta con los representantes del corporativo, tomando en cuenta sus necesidades, recursos y prioridades.

El propósito de estas propuestas fue ofrecer estrategias prácticas que fortalezcan la gestión interna de la organización en aspectos clave como la administración, la calidad y la operación. Con ello, se buscó contribuir al cumplimiento de sus metas de desarrollo y sostenibilidad a largo plazo.

Durante este periodo, se dio continuidad a las Áreas Clave de Desempeño (ACD) establecidas en la fase anterior del PAP:

- **Gestión de los Sistemas Administrativos.**
- **Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones.**

Las propuestas de cada área clave fueron presentadas al corporativo para su validación, con la finalidad de asegurar su alineación con los objetivos institucionales y su factibilidad de implementación en el corto y mediano plazo.

Plan de Trabajo (Ver en Anexo A9)

Área Clave	Actividad	Objetivo	Táctica	Resultados			Fecha	Responsable	Colaboradores
Gestión de los Sistemas Administrativos	Compartir herramientas contables, financieras y gerenciales de calidad que permitan una integración de la información contable para la toma de decisiones	Compartir herramientas contables, financieras y gerenciales de calidad que permitan una integración de la información contable para la toma de decisiones	Reforzar la cultura de la comunicación	Revisar estado de la competencia técnica	Presentar propuesta de valor diferenciada para la empresa	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Revisar los atributos únicos de la empresa que permitan compartir una propuesta de valor diferenciada	Reforzar los atributos únicos de la empresa que permitan compartir una propuesta de valor diferenciada	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Marcelo
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
Gestión de sistemas de calidad	Documentación y monitoreo de los procesos operativos en calidad para el mejoramiento	Determinar indicadores de cumplimiento en los procesos internos del corporativo	Identificación de las necesidades de los colaboradores	Revisar estado de la competencia técnica	Presentar propuesta de valor diferenciada para la empresa	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Revisar los atributos únicos de la empresa que permitan compartir una propuesta de valor diferenciada	Reforzar los atributos únicos de la empresa que permitan compartir una propuesta de valor diferenciada	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Marcelo
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente
				Reforzar la cultura de la comunicación	Reforzar la cultura de la comunicación	Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente			Gerente

Imagen 1. Plan de trabajo. Elaborado por Equipo PAP V2025

El plan de trabajo desarrollado para esta etapa de cierre tuvo como finalidad organizar y dar seguimiento a las acciones propuestas, a partir de las necesidades específicas detectadas en

el diagnóstico de la empresa. Está estructurado con base en las Áreas Clave de Desempeño (ACD) definidas previamente.

Este plan integra los objetivos por área, las tácticas diseñadas para alcanzarlos, las actividades específicas a realizar, así como los entregables esperados y los beneficios proyectados. Cada táctica cuenta con una meta definida que permite medir el nivel de implementación al cierre del periodo.

Para su elaboración, se retomaron los avances obtenidos en los periodos anteriores del PAP, junto con los acuerdos y observaciones derivados de la reunión inicial con la empresa. Esto permitió ajustar las acciones a la situación actual de la organización y priorizar aquellas que resultan más relevantes y viables.

Además, el plan de trabajo considera cuatro indicadores fundamentales para evaluar el impacto de la intervención:

- **Producto:** Es el resultado tangible generado a partir de las actividades.
- **Uso:** Se refiere a cómo la empresa adopta e integra ese producto a su operación.
- **Beneficio:** Es el efecto o mejora que el uso genera en la empresa.
- **Meta:** Se refiere a la fecha en la que se cumplirá la actividad.

Contar con este plan permitió tener una visión clara y estructurada del proceso de implementación, facilitando la asignación de responsabilidades, la gestión del tiempo y la evaluación de avances. En conjunto, el plan sirvió como guía para asegurar que las propuestas de mejora fueran aplicables, medibles y alineadas con los objetivos.

A continuación, se muestra lo propuesto para cada área clave de desempeño:

1. ACD: Gestión de los Sistemas Administrativos

Capacidad de desempeño: Gestión de los sistemas financieros y contables para la toma de decisiones, innovación en las áreas de comercialización y mercadotecnia de la mano del crecimiento y desarrollo de habilidades del recurso humano.

Objetivo 1: Consolidar herramientas financieras que permitan una interpretación de información confiable para la toma de decisiones.

En este objetivo se planteó la siguiente táctica:

Táctica: *Aplicación de herramienta para presupuestar proyectos del grupo elemento.*

Compuesta por las siguientes tres actividades clave:

- Conocer la herramienta elaborada por el área de finanzas del presupuesto para realizar las cotizaciones al cliente.
- Comunicar a los líderes las bondades de la herramienta y los riesgos financieros que conlleva no aplicarlo.
- Realizar una capacitación de la herramienta con el gerente de operaciones para la implementación.
- Proponer una línea de comunicación entre el área operativa y de finanzas.

Utilizando los siguientes indicadores de desempeño:

- **Producto:** Guía para utilizar la herramienta financiera para presupuestar proyectos.
- **Uso:** Estandarizar la información financiera para presupuestar proyectos.
- **Beneficio:** Identificar mejoras financieras que se han logrado y áreas con potencial de mejora.
- ◆ **Meta:** Capacitación al gerente operativo sobre la herramienta para julio 2025.

Objetivo 2: Optimizar la estrategia comercial para el crecimiento del corporativo.

Este objetivo contempla la siguiente táctica:

Táctica: *Reforzamiento de los atributos únicos de la empresa que permita comunicar una propuesta de valor diferenciadora.*

Compuesta por las siguientes tres actividades clave:

- Mapeo de problemas actuales vs soluciones ofrecidas por la empresa.
- Reformular los diferenciadores actuales de la empresa.
- Presentar la reformulación de la propuesta de valor.

Utilizando los siguientes indicadores de desempeño:

- **Producto:** Presentar propuesta de valor diferenciadora para la empresa.
- **Uso:** Clarificar internamente los atributos que distinguen a la empresa.
- **Beneficio:** Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente.
- ◆ **Meta:** Tener diseñado una propuesta de valor para la empresa en julio 2025.

Objetivo 3: Consolidar la cultura organizacional

Este objetivo contempló las siguientes dos tácticas:

1. Táctica: *Taller de la cultura de la organización.*

En esta táctica se contemplaron las siguientes actividades clave:

- Realizar una dinámica de comunicación con los responsables de toma de decisiones.
- Reflexionar sobre los aprendizajes observados.
- Aplicar capacitación de comunicación asertiva.

Considerando los siguientes indicadores de desempeño:

- **Producto:** Dinámica de comunicación y capacitación de comunicación asertiva.

- **Uso:** Identificar las maneras de comunicación y los tipos de liderazgo que se desempeñan dentro de la empresa
- **Beneficio:** Reforzar la comunicación interna, diversidad, resolución de conflictos y fortalecimiento del trabajo en equipo.
- ◆ **Meta:** Aplicación de una dinámica de comunicación y de una capacitación de comunicación asertiva. Junio 2025

2. **Táctica:** *Análisis de la comunicación institucional existente para detectar debilidades y oportunidades de mejor.*

La cual se compone por las siguientes actividades clave:

- Analizar estilo, claridad y efectividad de los mensajes enviados a los colaboradores.
- Realizar dinámica de conversación grupal para identificar las causas de la problemática en la comunicación.
- Mostrar a los directivos los resultados del taller y el análisis de correos en una presentación ejecutiva.

Utilizando los siguientes indicadores de desempeño:

- **Producto:** Dinámica de conversación grupal con los colaboradores y una presentación ejecutiva con los hallazgos encontrados.
- **Uso:** Conocer las inquietudes e inconformidades de los colaboradores con respecto a la comunicación institucional e identificar las problemáticas en la comunicación.
- **Beneficio:** Soluciones claras a la problemática, fortalecimiento del sentido de pertenencia de los colaboradores al sentirse escuchados y valorados y el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los colaboradores al sentirse escuchados y valorados.
- ◆ **Meta:** Realizar una dinámica grupal. Junio 2025 y presentar al menos 3 propuestas de solución a la comunicación entre colaboradores y directivos. Julio 2025

De manera complementaria, abordamos la segunda y última Área Clave de Desarrollo.

2. ACD: Gestión de los Sistemas de Calidad y Operaciones.

Capacidad de desempeño: Documentación y monitoreo de los procesos operativos y de calidad para la mejora continua.

Para esta capacidad se trabajó con el siguiente objetivo:

Objetivo 1: Determinar indicadores de cumplimiento en los procesos internos del corporativo.

En este objetivo se planteó la siguiente táctica:

Táctica: *Identificación de las motivaciones de los colaboradores.*

Compuesta por las siguientes cuatro actividades clave:

- Tomar información de encuestas de satisfacciones.
- Analizar y clasificar las preguntas y respuestas.
- Describir las características y tipos de motivaciones y relacionarlas con los resultados obtenidos.
- Realizar dinámica de cierre con taller “Las Estolas”.

Utilizando los siguientes indicadores de desempeño:

- **Producto:** Encuesta, presentación del análisis y clasificación con los resultados obtenidos y el taller “Las Estolas”.
- **Uso:** Conocer que impulsa a los colaboradores, identificar áreas de mejora desde la percepción del equipo, identificar patrones, preocupaciones comunes o diferencias entre áreas/departamentos y fomentar la empatía, relación, comunicación y colaboración entre los mismos.

- **Beneficio:** Permite tomar decisiones enfocadas en las motivaciones basadas en datos reales, no suposiciones, mejora la percepción del colaborador de que su opinión importa, mejora la convivencia y enriquece las relaciones interpersonales.
- ◆ **Meta:** Entrega de resultados del análisis y clasificación de las respuestas en junio 2025 y realizar taller de cierre en Julio 2025.

Cronograma (Ver en Anexo A7)

La programación de actividades dentro de un proyecto es esencial para asegurar su correcta ejecución. Para ello, se utilizó un cronograma, el cual permite planificar y estructurar cada una de las acciones necesarias, asignando responsables y estableciendo plazos definidos para su inicio y conclusión.

Se elaboró un diagrama de Gantt en formato Excel, que ofrece una representación gráfica y dinámica del desarrollo del proyecto.

ACD: Gestión de Sistemas Administrativos

ID DE TAREA	TÍTULO DE LA TAREA	RESPONSABLE DE LA TAREA	JUNIO												JULIO							
			SEMANA 3			SEMANA 4			SEMANA 5			SEMANA 6			SEMANA 7			SEMANA 8				
			10	11	12	17	18	19	24	25	26	1	2	3	8	9	10	15	16	17		
2	Propuesta de valor																					
2.1	Revisión expres de la competencia	Abril																				
2.2	Mapeo de problemas vs soluciones	Abril																				
2.3	Reformular diferenciadores	Abril																				
	Ensayo presentación																					
	Presentar ante empresarios																					
3	Encadenamiento propuestas PAP																					
3.1	Revisión documental historico	Mariana																				
3.2	Solicitar información clave	Mariana																				
3.2.1	Elaboración análisis horizontal/vertical	Mariana																				
	Elaboración de indicadores	Mariana																				
3.2.2	Ident. Impacto financiero	Mariana																				
	Ensayo presentación																					
	Presentación empresa																					

Imagen 2. Cronograma parte 1. Elaborado por Equipo PAP V2025

			JUNIO									JULIO								
ID DE	TÍTULO DE	RESPONSABLE DE	SEMANA 3			SEMANA 4			SEMANA 5			SEMANA 6			SEMANA 7			SEMANA 8		
TAREA	LA TAREA	LA TAREA	10	11	12	17	18	19	24	25	26	1	2	3	8	9	10	15	16	17
4	Taller de comunicación																			
4.1	Definir objetivo del taller	Juan																		
4.2	Selección de participantes	Juan																		
4.3	Diseño de contenido	Juan																		
4.4	Preparación material/ Definición espa.	Juan																		
4.5	Dinámica de comunicación/ reflexión	Juan																		
4.6	Lluvia de ideas	Juan																		
4.7	Recopilación de información/ presenta.	Juan																		
	Ensayo capacitación																			
4.8	Capacitación comunicación asertiva	Juan																		

Imagen 3. Cronograma parte 2. Elaborado por Equipo PAP V2025

			JUNIO									JULIO								
ID DE	TÍTULO DE	RESPONSABLE DE	SEMANA 3			SEMANA 4			SEMANA 5			SEMANA 6			SEMANA 7			SEMANA 8		
TAREA	LA TAREA	LA TAREA	10	11	12	17	18	19	24	25	26	1	2	3	8	9	10	15	16	17
6	Identificación de las problemáticas de comunicación																			
6.1	Diseño de dinamica	Jorge																		
6.2	Convocar al taller	Jorge																		
6.3	Introducción al taller	Jorge																		
6.4	Guía dinamica	Jorge																		
6.5	Lluvia de idea	Jorge																		
6.6	Recopilar hallazgos	Jorge																		
6.7	Documentar resultados	Jorge																		
6.8	Solicitar correos	Jorge																		
6.9	Analizar mensajes	Jorge																		
6.9.1	Recopilación de hallazgos	Jorge																		
	Ensayo hallazgos																			
6.9.2	Presentar Hallazgos	Jorge																		

Imagen 4. Cronograma parte 3. Elaborado por Equipo PAP V2025

ACD: Gestión de Sistema de Calidad y Operaciones

			JUNIO									JULIO								
ID DE TAREA	TÍTULO DE LA TAREA	RESPONSABLE DE LA TAREA	SEMANA 3			SEMANA 4			SEMANA 5			SEMANA 6			SEMANA 7			SEMANA 8		
			10	11	12	17	18	19	24	25	26	1	2	3	8	9	10	15	16	17
5	Identificación de las motivaciones																			
5.1	Encuestas/ambiar por info de Brann	Yaretzi																		
5.2	Análisis y clasificación de respuestas	Yaretzi																		
	Ensayo presentación																			
5.3	Presentación de resultados	Yaretzi																		
	Ensayo presentación																			
5.4	Taller de cierre "Las estolas"	Yaretzi																		

Imagen 5. Cronograma parte 4. Elaborado por Equipo PAP V2025

			JUNIO									JULIO								
ID DE TAREA	TÍTULO DE LA TAREA	RESPONSABLE DE LA TAREA	SEMANA 3			SEMANA 4			SEMANA 5			SEMANA 6			SEMANA 7			SEMANA 8		
			10	11	12	17	18	19	24	25	26	1	2	3	8	9	10	15	16	17
7	Eventos y actividades especiales																			
7.1	Recuperación educativa																			
	Ensayo final empresa																			
7.2	Presentación final empresa																			
	Ensayo final ITESO																			
7.3	Presnetación final ITESO																			
7.4	Cierre de PAP																			

Imagen 6. Cronograma parte 5. Elaborado por Equipo PAP V2025

Con base en este cronograma, dimos inicio a la implementación del proyecto conforme a los tiempos establecidos, asegurando el cumplimiento de cada etapa de manera ordenada y eficiente.

1.5. Desarrollo de la propuesta de mejora

Una vez concluida la etapa de planeación, el equipo consultor PAP llevó a cabo una presentación ejecutiva ante los directivos de la empresa, incluyendo a la Gerente General y la Gerente de Recursos Humanos, con el objetivo de presentar y validar las propuestas de mejora a desarrollar.

Las propuestas fueron aprobadas y su implementación comenzó de forma inmediata, con excepción de la táctica enfocada en el área financiera, la cual requirió ajustes posteriores debido a los cambios constantes en las necesidades y prioridades de dicha área. Esta táctica se mantuvo en proceso de reformulación a lo largo del periodo de consultoría, más adelante se presenta el cambio realizado.

1. ACD: Gestión de los Sistemas Administrativos

Capacidad empresarial:

- Consolidar herramientas contables, financieras y procesos asociados que permitan una interpretación de información confiable para la toma de decisiones

Objetivo 1: Consolidar herramientas financieras que permitan una interpretación de información confiable para la toma de decisiones.

Táctica: *Aplicación de herramienta para presupuestar proyectos del grupo elemento.*

Durante el desarrollo del Proyecto de Aplicación Profesional, se comenzó con la propuesta de realizar un análisis financiero sobre los logros alcanzados durante los dos años previos de colaboración entre el ITESO y la empresa. Sin embargo, en una etapa temprana del proceso, la organización expresó una necesidad más apremiante: existían complicaciones internas para distribuir correctamente los ingresos entre sus tres marcas, debido a la falta de información financiera real —ya que solo se contaba con registros contables—, así como una dificultad generalizada para presupuestar los proyectos (ver anexo X) de manera adecuada.

Frente a este nuevo escenario, el equipo reformuló la propuesta de trabajo, estableciendo como nueva táctica la optimización y estandarización del formato de presupuesto de la empresa, con el objetivo de garantizar la rentabilidad de los proyectos, fomentar la transparencia tanto hacia el cliente como al interior de los equipos, y facilitar una mejor planeación y asignación de los recursos financieros y operativos.

Para implementar esta táctica, se mantuvo una colaboración constante con la encargada del área de finanzas, con quien se llevaron a cabo diversas sesiones de trabajo en las que se discutieron los cambios necesarios y se validaron cada una de las propuestas desarrolladas. Esta articulación entre el equipo consultor y la empresa permitió construir soluciones alineadas tanto a la realidad operativa como a las necesidades estratégicas de la organización.

Entre las principales acciones realizadas se destacan las siguientes:

Estandarización de unidades y servicios: Se diseñó una propuesta de homologación de los conceptos y servicios incluidos en los presupuestos, con el fin de reducir la ambigüedad, evitar duplicidades y disminuir el margen de error en la elaboración de propuestas

económicas. Esta estandarización también facilita la comparación entre proyectos y asegura una base común para todo el equipo operativo.

ESTANDARIZACIÓN DE UNIDADES Y SERVICIOS EN EXCEL	
UNIDADES	SERVICIOS
PZAS- Piezas	Dictamen estructural
M- Metro	Dictamen eléctrico elemental
ML- Metro lineal	Calidad de energía
TMO- Tramo	Proyecto Ejecutivo
KIT- Kit	Mantenimiento Eléctrico
JGO- Juego	Renta de equipo
LTE- Lote	NOM-022-STPS-2015
SACO- Saco	Obra Eléctrica
KG- Kilogramo	Obra Civil
M2- Metro cuadrado	Proyecto Eléctrico
CAJA- Caja	Gestión
PUNTOS- Puntos	NOM-011-STPS
SER- Servicio	NOM-015-STPS-2012
	NOM-012-STPS-2012
	Dictamen Eléctrico Brann
	Proyecto Integral
	NOM-052-SEMARNAT
	NOM-025-STPS-2008
	NOM-081
	Monitoreo de Energía
	Infraestructura Telecomunicaciones
	NOM-001-SEDE-2012

Imagen 7. Formato de estandarización de unidades y servicios en Excel. Elaborado por ingeniera financiera Mariana Valenzuela

Reformulación del cálculo de utilidad:

Se modificó la lógica mediante la cual se calculaba la utilidad esperada en los proyectos. A partir de un análisis conjunto con el área financiera, se redefinieron los criterios y porcentajes aplicables, buscando reflejar de manera más precisa la rentabilidad real, y no únicamente una proyección aproximada, lo que permite una gestión más responsable de los recursos.

Las fórmulas implementadas para la resolución del problema y calcularlo correctamente fueron las siguientes:

Donde:

PF = Producto Final

C = Costo

m = margen de ganancia

U = Utilidad

$$PF = \frac{C}{(1 - m)}$$

$$U = PF - C$$

Segmentación de partidas presupuestales:

Con el objetivo de identificar con claridad los elementos que componen el costo total de un proyecto, se reorganizó el formato presupuestal en categorías como mano de obra, materiales, servicios externos, entre otros. Esta segmentación permite conocer con mayor exactitud los insumos requeridos y brinda mejores herramientas para el análisis y la toma de decisiones, como se puede observar en la siguiente imagen.

MATERIAL	CANTIDAD	UNIDAD	SUBTOTAL PRECIO UNITARIO PROVEEDOR	IVA	TOTAL PRECIO UNITARIO PROVEEDOR	TOTAL PRECIO PROVEEDOR
				\$0.00	\$0.00	\$0.00
TOTAL			\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
SERVICIOS EXTERNOS	CANTIDAD	UNIDAD	SUBTOTAL PRECIO UNITARIO PROVEEDOR	IVA	TOTAL PRECIO UNITARIO PROVEEDOR	TOTAL PRECIO PROVEEDOR
				\$ -		\$0.00
				\$ -		\$0.00
TOTAL				\$ -		\$0.00
COSTOS DIRECTOS						
GASOLINA						
GASOLINA CAO						
VIÁTICOS						
VIÁTICOS CAO						
MANO DE OBRA						
EQUIPO DE PROTECCIÓN						
HOSPEDAJE						
HOSPEDAJE CAO						
TRANSPORTE						
CASETA						
CASETA CAO						
PAQUETERIA						
ESTACIONAMIENTO						
TOTAL		\$0.00				
COSTOS INDIRECTOS						
MANO DE OBRA	SALARIO DIARIO	DÍAS LABORADOS	MANO DE OBA TOTAL			
			\$ -			
			\$ -			
			\$ -			
TOTAL			\$ -			

Imagen 8. Formato presupuestal, apartado de materiales y servicios.

Elaborado por ingeniera financiera Mariana Valenzuela

Propuesta de solución para la distribución de ingresos entre marcas:

Se planteó e implementó un mecanismo administrativo que permite a las diferentes marcas de la empresa colaborar en un mismo proyecto sin generar confusiones en la asignación de ingresos. El modelo consiste en que una de las marcas entrega su presupuesto a la otra, y esta

última lo integra como un servicio externo dentro del presupuesto global que se presenta al cliente. De este modo, se mantiene la trazabilidad financiera y se respeta la participación de cada marca en los resultados del proyecto.

Diseño de una guía de llenado para el área operativa:

Considerando la diversidad de perfiles del personal involucrado y que utilizan el formato presupuestal, se elaboró una guía (ver anexo) detallada dirigida principalmente al área operativa. Esta guía explica paso a paso cómo utilizar el archivo, cómo llenar cada uno de los campos, y cuáles son los errores comunes que deben evitarse. Su propósito es fortalecer la autonomía de los equipos al momento de presupuestar, mejorar la precisión en los datos ingresados y reducir la necesidad de correcciones posteriores.

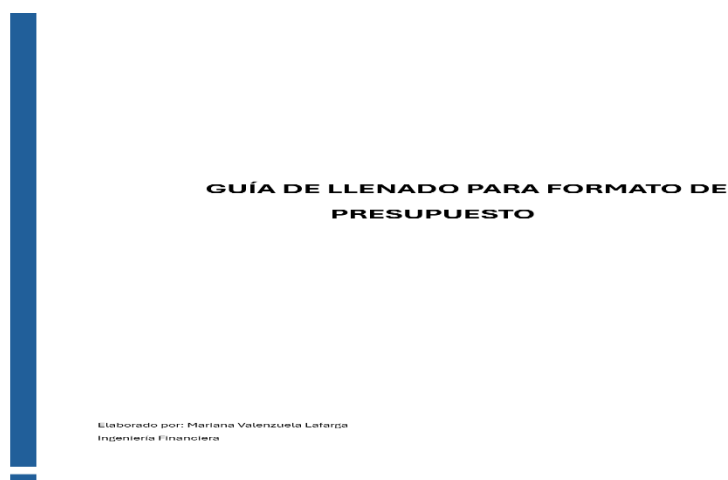


Imagen 9. Guía de llenado para formato de presupuesto.

Elaborado por Ingeniera financiera Mariana Valenzuela

El cierre del proyecto incluyó la presentación formal de los resultados a los líderes de la organización, en la cual se explicó el nuevo formato de presupuesto, los ajustes en los cálculos de utilidad, el modelo de colaboración entre marcas y el uso práctico de la guía de llenado. La presentación fue bien recibida y valorada como una herramienta útil para resolver problemas históricos dentro de la empresa relacionados con la gestión financiera de sus proyectos.



Imagen 10. Presentación de la herramienta de presupuesto. Elaborado por Ingeniera financiera Mariana Valenzuela

Este trabajo permitió al equipo aplicar sus conocimientos técnicos en un entorno real, enfrentar un problema estructural y desarrollar una solución viable con impacto tangible. Además, se fortalecieron competencias profesionales como el trabajo colaborativo, la comunicación interdepartamental y el diseño de herramientas que mejoran los procesos de gestión interna. El proyecto también generó valor para la empresa al dejar una herramienta clara, replicable y sostenible en el tiempo, que contribuye a mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa de la organización.

Objetivo 2:

- Fortalecer la identidad estratégica de la empresa a través de la re-definición de la propuesta de valor

Táctica: Reforzamiento de los atributos únicos de la empresa que permita comunicar una propuesta de valor diferenciadora.

Uno de los principales impulsores del crecimiento identificado durante este semestre fue la optimización de la estrategia comercial. Para lograrlo, se propuso una táctica enfocada en destacar los elementos diferenciadores de cada empresa y convertirlos en mensajes que conectaran tanto con los equipos internos como con los clientes actuales y potenciales.

Se trabajó con la reformulación de la propuesta de valor de la *Empresa A* y la *Empresa B*. Como primer paso, se revisó el análisis de benchmarking realizado en primavera de 2024, con el fin de identificar oportunidades que pudieran ser aprovechadas para fortalecer su posicionamiento frente a la competencia.

En total, se analizaron 24 empresas del sector, aunque sólo seis entregaron cotizaciones completas. Para fines de comparación, se retomaron únicamente aquellas que operan como unidades de inspección acreditadas y que ofrecen dictámenes eléctricos bajo la normatividad correspondiente.

Entre los principales hallazgos del benchmarking se encontró que el lenguaje de los competidores tiende a ser técnico y burocrático, centrado en requisitos y normativas, con poca claridad hacia el cliente final. Además, se detectó que los tiempos de respuesta eran irregulares, lo cual impactaba negativamente la percepción del servicio. En términos generales, ninguna empresa analizaba su oferta desde la experiencia del cliente ni ofrecía una narrativa que combinara lo técnico con el acompañamiento humano.

A partir de este análisis, se identificaron varias oportunidades no aprovechadas por la competencia, como la cercanía geográfica, la claridad en la comunicación, la rapidez en el seguimiento, el acompañamiento a usuarios no técnicos y la transparencia en la cotización desde el primer contacto.

Entrevistas con el área comercial

Con base en estas oportunidades, se realizaron dos rondas de entrevistas con el área comercial de ambas empresas (ver anexos 15 y 16). El objetivo fue identificar fortalezas actuales que pudieran traducirse en atributos diferenciadores para reformular su propuesta de valor. Como parte del análisis, se elaboró una tabla de problemas vs soluciones, que permitió visibilizar cómo cada empresa respondía a las necesidades reales del cliente mediante sus servicios.

Empresa	Problema	Solución	Servicio asociado
Empresa A	Necesidades urgentes de cumplimiento normativo (ej. dictamen antes de inspección oficial)	Emisión de dictámenes avalados por UVIE / DRO	NOM-001-SEDE, NOM-002-STPS, Dictámenes estructurales, eléctricos, etc.
	Fallas inesperadas en equipos clave (hospitales, fábricas)	Mantenimiento eléctrico preventivo y correctivo	Mantenimientos eléctricos, Monitoreo de energía, Diagnóstico energético
	Altos costos de electricidad sin diagnóstico claro	Diagnóstico energético con interpretación de datos	Calidad de Energía, Monitoreo de Energía
	Incertidumbre sobre el proceso de contratación	Acompañamiento comercial claro, paso a paso	Todo el proceso comercial, desde primer contacto
	Proyectos que combinan ingeniería, instalación y normativa	Proyecto integral de obra civil + eléctrica + gestión normativa	Proyecto Integral, Obra eléctrica, Obra civil, Gestión ante CFE
	Recomendaciones, no usan marketing	Mayoría de clientes por confianza y voz a voz	Todos los servicios (relación continua)
Empresa B	Ambientes laborales mal iluminados que afectan seguridad y salud	Estudios de iluminación conforme a NOM-025	NOM-025-STPS, Proyecto de Iluminación
	Inspecciones o auditorías de seguridad en áreas peligrosas	Informes que permiten prevenir riesgos eléctricos, térmicos o acústicos	NOM-011, NOM-015, NOM-012, NOM-081

	Incumplimiento por electricidad estática o pararrayos	Informe y dictamen conforme a normativa específica	NOM-022, NMX-J-549
	Falta de claridad sobre riesgos térmicos o sonoros	Evaluación técnica con propuestas preventivas	NOM-011, NOM-015, NOM-081

Tabla 1. Problemas y soluciones en la atención al cliente. Elaborada por: Lic. en Comercio y Negocios Globales – Abril Ximena Santos Pérez

Entre los hallazgos más relevantes de la primera entrevista, se destacan:

1. Atención en situaciones críticas, especialmente en sectores sensibles como el hospitalario.
2. Trato cercano y personalizado, altamente valorado por los clientes.
3. Relaciones construidas con base en la confianza, reflejado en un alto porcentaje de clientes recurrentes por recomendación.
4. Enfoque humano dentro de un alto nivel técnico, que facilita la comprensión y aplicación de las normativas.
5. Interpretación técnica útil, más allá de la entrega de datos.
6. Visión centrada en el cuidado de la vida, reflejada en la sensibilidad del equipo ante situaciones de riesgo.
7. Capacidad de integrar servicios técnicos complejos, lo cual representa una ventaja competitiva significativa.

En la segunda entrevista, se profundizó en los atributos diferenciadores, encontrando los siguientes puntos clave:

- Respuesta rápida y flexible en emergencias, incluso fuera del horario habitual.
- Asesoría técnica honesta y adaptada a las necesidades reales del cliente.
- Portafolio amplio que permite la ejecución de proyectos integrales.
- Imagen profesional y formalidad en la entrega de documentos.
- Seguimiento claro y estructurado durante el desarrollo de los proyectos.
- Relaciones comerciales basadas en vínculos personales y confianza.
- Atención especializada en situaciones de alto impacto.
- Detalles operativos que aportan valor, aunque no siempre sean visibles.
- Equipo técnico multidisciplinario con experiencia comprobada.

- Fuerte enfoque en el cumplimiento normativo y la prevención de riesgos.

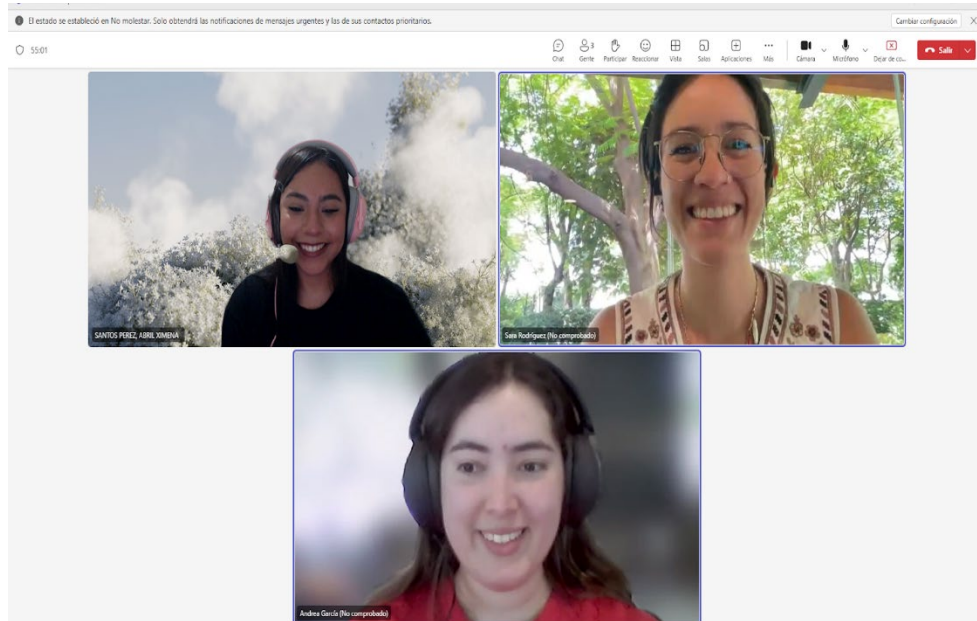


Imagen 11. Evidencia de colaboración con personal de la empresa. Elaborada por: Lic. en Comercio y Negocios Globales – Abril Ximena Santos Pérez

Con base en los hallazgos, se elaboró una guía para estructurar propuestas de valor efectivas (ver anexo 17), la cual facilitó el proceso de redacción y validación con el área comercial. Esta herramienta fue desarrollada con el objetivo de brindar una visión más clara y concreta sobre cómo construir una propuesta de valor alineada tanto a las capacidades reales de la empresa como a las expectativas de sus clientes, ya que inicialmente no se contaba con una metodología definida para ello. Su uso posterior permitirá aplicar esta misma lógica en el desarrollo de propuestas de valor para las demás empresas que conforman el grupo, como es el caso de la *empresa C*.

GUÍA PARA UNA PROPUESTA DE VALOR EFECTIVA	
<i>Índice</i>	
1. Objetivo.....	3
2. ¿Qué es una propuesta de valor?.....	3
3. ¿Por qué reformularla?.....	3
4. Componentes clave para una propuesta de valor.....	4
5. Pasos para reformular.....	5
6. Consejos.....	6
7. Errores que se deben de evitar.....	6
8. Referencias.....	6
Elaborado por: Lic. en Comercio y Negocios Globales – Abril Ximena Santos Pérez	

Imagen 12. Guía de elaboración de propuesta de valor. Elaborada por: Lic. en Comercio y Negocios Globales – Abril Ximena Santos Pérez

A partir del trabajo colaborativo con las áreas comerciales, se desarrollaron las siguientes propuestas reformuladas:

Propuesta actual *Empresa A*

“A” es una empresa que transforma retos en soluciones innovadoras. Especialistas en la implementación de normas y estándares de seguridad laboral, aseguramos entornos de trabajo en cumplimiento con las regulaciones.

Nuestro enfoque integral abarca instalaciones eléctricas, adecuaciones de obra civil, acabados especiales y arquitectónicos, con un compromiso firme hacia la eficiencia energética y la excelencia operativa.

A través de tecnología avanzada y prácticas líderes, proporcionamos soluciones personalizadas que optimizan procesos y maximizan resultados.

Más que un proveedor, somos su aliado estratégico para impulsar el éxito de sus proyectos.

Propuesta reformulada empresa A

Protegemos tu entorno con soluciones seguras en energía eléctrica, instalaciones y remodelaciones especializadas, somos aliados accesibles en emergencias, con la cercanía y confianza que necesitas.

Propuesta actual *Empresa B*

“B” es una empresa dedicada a superar las expectativas, proporcionando soluciones que no solo resuelven los desafíos actuales, sino que prevén para el futuro. Somos especialistas en establecer los requerimientos de iluminación para cada actividad visual, a fin de proveer un ambiente seguro y saludable en la realización de las tareas que desarrollen los trabajadores. Brindamos soluciones a medida para optimizar la eficiencia energética, a través de tecnología de punta y prácticas líderes en la industria.

Estamos listos para convertirnos en su socio de confianza en el camino hacia una mayor eficiencia y seguridad operativa.

Propuesta reformulada empresa B

Hacemos más fácil el cumplimiento normativo eléctrico. Ofrecemos visitas gratuitas en AMG y realizamos los informes que necesitas acompañándote con asesoría técnica comprensible y orientada a ti.

Después de la reformulación inicial, se llevó a cabo una presentación de avances ante cada empresa (Ver anexo 24). Durante dicha presentación, se recibieron comentarios específicos

sobre las propuestas de valor, principalmente en torno a la alineación del mensaje con los cambios estratégicos que actualmente están implementando.

Como respuesta, se programó una última sesión de trabajo con el área comercial, donde, a partir de la propuesta reformulada previamente, se exploraron distintas versiones alternativas. El objetivo fue ajustar los mensajes a la visión actual y a las nuevas prioridades de cada organización.

En esta sesión se realizaron los siguientes cambios:

En el caso de *Empresa A*, se eliminó la mención a la atención de emergencias, ya que se encuentran en proceso de replantear su posicionamiento hacia servicios preventivos más que reactivos.

Para *Empresa B*, se decidió retirar la alusión a las visitas gratuitas dentro del Área Metropolitana de Guadalajara, dado que este servicio no estaba seguro de que fuera un beneficio.



Imagen 13. Presentación de avances de la intervención V.2025. Equipo de consultoría del PAP CC

Con base en estos ajustes, y en colaboración directa con el área comercial, se definieron las versiones finales de las propuestas de valor, las cuales quedaron redactadas de la siguiente forma:

Empresa A – Propuesta de valor final

Creamos soluciones eléctricas seguras que resguardan tu entorno. Nuestra experiencia en normativas y nuestro enfoque en la prevención nos permiten garantizar operaciones estables, proteger la vida y acompañarte con cercanía y responsabilidad.

Empresa B – Propuesta de valor final

Tu aliado estratégico para cumplir con la normativa y garantizar la seguridad de tus proyectos. Ofrecemos pruebas confiables, asesoría especializada y soluciones hechas a la medida de tus necesidades.

Estas propuestas fueron aceptadas por el área comercial.

Objetivo 3:

- Integrar estrategias de recursos humanos al mercado interno del corporativo para consolidar la cultura organizacional

Táctica: Taller de cultura de la comunicación

La implementación del **Taller de Cultura de la Comunicación** con la empresa se llevó a cabo como parte de una estrategia de intervención diseñada para atender una problemática específica detectada en el diagnóstico inicial: **la dificultad de comunicación entre áreas**. esta situación generaba tensiones, malentendidos y una baja eficiencia en la colaboración interna.

Fase de Planeación

El proceso comenzó con reuniones de acercamiento y escucha con representantes de la empresa, donde se identificaron los principales retos comunicativos. A partir de este análisis, se diseñó una propuesta de intervención que incluyó el taller como una táctica clave para abordar la problemática desde una perspectiva vivencial y reflexiva.

Se definieron los objetivos, contenidos y dinámicas del taller, priorizando un enfoque participativo y adaptado al contexto organizacional. También se acordaron fechas, horarios y logística con la empresa para asegurar la disponibilidad del equipo y el aprovechamiento del espacio.

Fase de Ejecución

El taller se implementó en dos sesiones presenciales, con la participación de integrantes de distintas áreas de la organización. La estructura fue la siguiente:

Sesión 1: Dinámica “Magic Maze”

Se utilizó un juego colaborativo como herramienta para observar comportamientos espontáneos relacionados con la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones.

Durante la actividad, se registraron patrones como la falta de objetivos claros, ausencia de planificación, uso limitado de recursos, desatención al tiempo, roles difusos y aprendizaje no sistemático.

Al finalizar, se facilitó un espacio de análisis grupal donde los participantes reflexionaron sobre cómo estos comportamientos se reflejan en su entorno laboral.



Imagen 14. Dinámica del juego Magic Maze, dirigida por Lic. en Ciencias de la Educación Juan de Jesús Pérez Murillo

Sesión 2: Capacitación “Comunica con Intención”

Se abordaron contenidos clave sobre comunicación asertiva, tipos de comunicación, barreras comunes y las C’s de la comunicación efectiva.

A través de ejercicios prácticos y reflexivos, los participantes identificaron sus propias barreras comunicativas y áreas de mejora. Se promovió el compromiso individual y colectivo para fortalecer una cultura de comunicación más clara, respetuosa y colaborativa.



Imagen 15. Dinámica de Comunicación con intención, dirigida por Lic. en Ciencias de la Educación Juan de Jesús Pérez Murillo

Fase de Cierre y Evaluación

Al finalizar ambas sesiones, se realizó una evaluación cualitativa de los aprendizajes y se recogieron impresiones del equipo. Se identificaron cambios en la percepción de la comunicación interna y una mayor disposición a aplicar lo aprendido en el día a día laboral.

Resultados e Impactos

La implementación del taller generó impactos positivos en distintos niveles:

Expresión respetuosa: Mayor conciencia sobre el uso del lenguaje y el tono.

Mejora de relaciones: Reducción de tensiones y fortalecimiento de vínculos entre áreas.

Trabajo eficiente: Mejor coordinación y claridad en los procesos.

Fortalecimiento de la confianza: Mayor apertura para expresar ideas y emociones.

Fortalecimiento del liderazgo: Emergencia de liderazgos positivos y colaborativos.

Solución de conflictos: Disposición para abordar desacuerdos de forma constructiva.

Trabajo colaborativo: Incremento en la participación y el sentido de equipo.

La implementación del Taller de Cultura de la Comunicación representó mucho más que una acción puntual dentro de una estrategia de intervención: fue una experiencia de transformación colectiva que permitió visibilizar, cuestionar y reconstruir las formas en que las personas se relacionan dentro del entorno laboral.

Desde el diagnóstico inicial, quedó claro que la **dificultad para comunicarse entre áreas** no era solo un problema técnico, sino una manifestación de dinámicas más profundas: falta de claridad en los objetivos, ausencia de espacios de escucha, tensiones no resueltas y una cultura organizacional que no siempre favorecía el diálogo abierto. Frente a este escenario, el taller se diseñó como una táctica que combinara lo vivencial con lo reflexivo, lo lúdico con lo formativo.

Durante la **fase de planeación**, el proceso de escucha con la empresa fue clave. No se trató solo de recopilar información, sino de construir confianza, entender el contexto y adaptar la propuesta a las necesidades reales del equipo. Esta etapa exigió sensibilidad, flexibilidad y una mirada crítica para traducir los hallazgos en acciones concretas.

La **ejecución del taller** fue un momento de alto valor pedagógico y humano. La dinámica *Magic Maze* permitió observar, sin filtros, cómo emergen patrones de comportamiento bajo presión: la falta de planificación, la improvisación, la dificultad para asumir roles claros, y la tendencia a actuar sin validar acuerdos.

Lo más valioso fue que estas observaciones no quedaron en el juego, sino que se trasladaron a una reflexión profunda sobre la vida laboral cotidiana.

La segunda sesión, con la capacitación *Comunica con Intención*, ofreció un espacio para resignificar esas experiencias. A través de contenidos claros y ejercicios prácticos, los participantes no solo identificaron sus barreras comunicativas, sino que también se comprometieron a transformarlas. Fue evidente cómo el conocimiento técnico, cuando se conecta con la experiencia vivida, se vuelve significativo y movilizador.

En la **fase de cierre**, los testimonios y evaluaciones cualitativas reflejaron un cambio en la percepción de la comunicación interna. Se generó un ambiente de mayor apertura, respeto y disposición al diálogo. Los impactos fueron tangibles: se fortaleció la expresión respetuosa,

mejoraron las relaciones entre áreas, se incrementó la eficiencia en el trabajo, y emergieron liderazgos colaborativos.

Esta experiencia dejó una enseñanza fundamental: **la comunicación no es un accesorio del trabajo, es su columna vertebral**. Cuando se transforma la forma en que las personas se comunican, se transforma también la manera en que colaboran, resuelven conflictos y construyen comunidad.

Implementar este taller fue un ejercicio de responsabilidad ética, de escucha activa y de compromiso con el cambio. Fue también una oportunidad para demostrar que, con las herramientas adecuadas y un enfoque humano, es posible generar impactos reales y sostenibles en las organizaciones.

2. ACD: Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones

Capacidad empresarial:

- Documentación y monitoreo de los procesos operativos y de calidad para la mejora continua.

Objetivos:

- Implementar herramientas mediante el uso de tecnologías para la gestión, supervisión y control efectivo de los sistemas de calidad

Táctica 1: Identificación de las motivaciones de los colaboradores

Para comprender mejor qué impulsa a los colaboradores en su entorno laboral, se implementó esta primera táctica enfocada en la identificación de sus principales motivaciones. Como punto de partida, se analizaron y clasificaron los resultados de la encuesta de satisfacción más reciente elaborada por el área de Recursos Humanos.

Esta herramienta permitió obtener información valiosa sobre la percepción del equipo de la empresa respecto a distintos aspectos de su experiencia laboral, facilitando la detección de patrones, áreas de oportunidad y factores que influyen directamente en su motivación y desempeño.



Imagen 16. Presentación del análisis y resultados de la identificación de las motivaciones de los colaboradores. Realizada por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Los resultados, para facilitar su interpretación, se agruparon en cuatro bloques:

1. Compensación y beneficios
2. Condiciones laborales y ambiente físico
3. Relaciones interpersonales y clima laboral
4. Desarrollo profesional y motivación
5. Autonomía, creatividad e innovación
6. Satisfacción general

Iniciamos con el primer bloque.

1. Compensación y beneficios

Aquí se agruparon respuestas comunes con este enfoque. (Preguntas sobre salario, bonos, prestaciones y recompensas)

1. Siento que mi salario es competitivo en comparación con el mercado.
2. Los beneficios que ofrece la empresa (seguro, bonos, subsidios) satisfacen mis necesidades.
3. Percibo que mi esfuerzo y desempeño son recompensados adecuadamente.
4. La empresa es transparente en la administración de sueldos y compensaciones.
5. Me siento satisfecho/a con las oportunidades de incrementos salariales y bonos.
6. ¿Cómo te gustaría que la empresa reconozca tu trabajo?
7. ¿En qué situaciones has sentido que tu trabajo no fue lo suficientemente valorado?

Con este enfoque se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de las respuestas de los colaboradores.

Análisis Cuantitativo

Pregunta	% SÍ	% NO	Total Respuestas
Siento que mi salario es competitivo en comparación con el mercado.	26.92	73.08	26
Los beneficios que ofrece la empresa (seguro, bonos, subsidios) satisfacen mis necesidades.	38.46	61.54	26
Percibo que mi esfuerzo y desempeño son recompensados adecuadamente.	38.46	61.54	26
La empresa es transparente en la administración de sueldos y compensaciones.	53.85	46.15	26
Me siento satisfecho/a con las oportunidades de incrementos salariales y bonos.	42.31	57.69	26

Tabla 2. Análisis cuantitativo del bloque 1. Realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yarezi Pilar Ramírez González.

En este bloque, las preguntas recibieron un mayor número de respuestas negativas que positivas, lo cual refleja una percepción de inequidad, falta de reconocimiento, y desinformación en torno a sueldos y recompensas.

Análisis Cualitativo

Aspectos negativos:

Tema	Comentario representativo
Falta de reconocimiento al esfuerzo	“Aunque ayudemos, aunque sacrifiquemos tiempo personal, no existe ni un gracias.”
Trabajo extra no remunerado, Inequidad en compensaciones	“Solo en algunas áreas aplican las horas extra... y eso no me parece justo.”, “A algunos se les paga horas extra y a otros no.”
Desconocimiento de sueldos y beneficios	“Desconozco el desglose de mi sueldo”, “No sé si gano más o menos que otros.”
Falta de crecimiento real	“Desconozco como puedo crecer/aumentar de puesto dentro de la empresa”.

Tabla 3. Análisis cualitativo del bloque 1. Realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Con estos datos se realizaron gráficas de frecuencia para identificar la percepción del personal respecto a cada pregunta en particular.

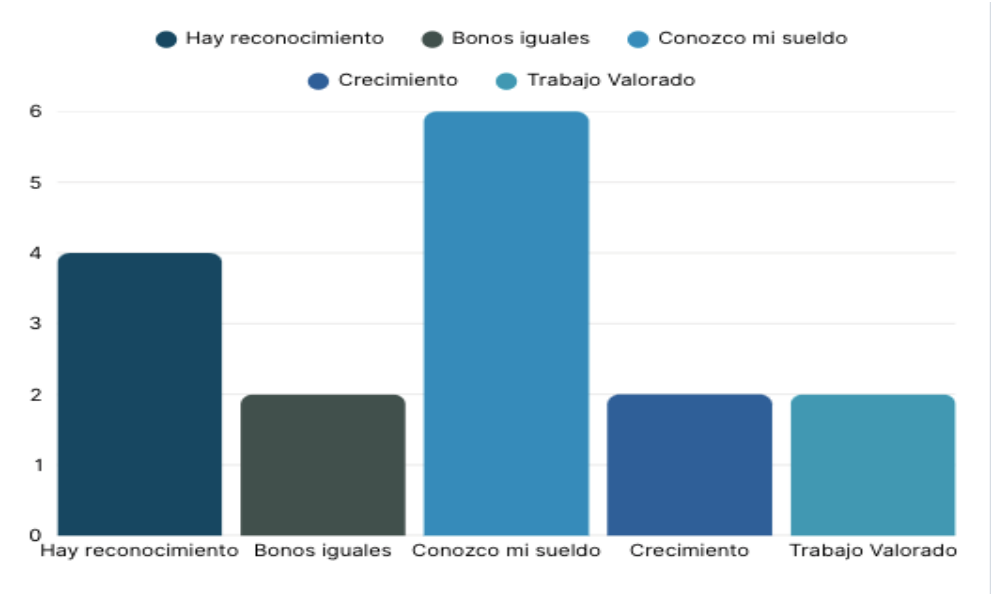


Gráfica 1. Análisis cualitativo por frecuencia de aspectos negativos. Realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Las respuestas negativas reflejan una necesidad de justicia organizacional, tanto en el reconocimiento del esfuerzo como en la **claridad y equidad de los procesos de pago, incentivos y crecimiento.**

Aspectos positivos:

Tema	Comentario representativo
Reconocimiento por cumplimiento de objetivos	“Hay reconocimiento e incentivos por objetivos cumplidos.”
Transparencia salarial en algunos casos	“Conozco el desglose de mi sueldo.”
Bonos iguales para todos (percibido en algunos casos)	“A todos nos brindan los mismos bonos.”
Oportunidad de incremento salarial	“He tenido la oportunidad de aumentar mi salario.”
Trabajo valorado	“No he tenido una experiencia donde no se valore mi trabajo.”



Gráfica 2. Análisis de aspectos positivos por frecuencia. Realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Aunque hay testimonios de satisfacción en cuanto a ciertos beneficios o reconocimientos, parecen ser casos aislados o limitados a ciertos equipos o áreas específicas.

Propuestas de mejora

Categoría	Actividad	Descripción
Reconocimiento	Implementar un sistema de reconocimientos visibles	Mensajes públicos en canales internos, reconocimientos mensuales por desempeño, agradecimientos formales por esfuerzo extra.
Comunicación salarial	Enviar desglose mensual de sueldo y beneficios	Que cada persona reciba por correo o en plataforma interna el desglose actualizado de su salario y prestaciones.

Tabla 5. Análisis de propuestas de mejora realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

2. Condiciones laborales y ambiente físico

(Preguntas sobre espacio de trabajo, seguridad, recursos, balance vida-trabajo)

1. Cuento con las herramientas y recursos necesarios para desempeñar bien mi trabajo.
2. Mi entorno laboral es cómodo y seguro.
3. La empresa ofrece un balance adecuado entre vida personal y laboral.
4. Se respetan mis horarios de trabajo y descansos.
5. Me siento seguro/a y protegido/a en mi lugar de trabajo.
6. ¿Qué mejorarías en tu ambiente de trabajo?
7. ¿Qué aspectos de tu entorno laboral te hacen sentir más cómodo/a y productivo/a?
8. ¿Has enfrentado algún obstáculo debido a la falta de herramientas o recursos?
9. ¿Cómo podríamos mejorar el balance entre tu vida personal y laboral?
10. ¿Sientes que la empresa toma en cuenta tu bienestar físico y emocional en el trabajo? ¿Por qué?

Este bloque refleja una mezcla interesante de experiencias positivas en infraestructura, flexibilidad y relaciones cercanas, contrastadas con altos niveles de estrés, sobrecarga de trabajo, comunicación deficiente y una clara demanda de mayor bienestar integral y equilibrio vida-trabajo.

Análisis Cuantitativo

Pregunta	% SÍ	% NO	Total Respuestas
Cuento con las herramientas y recursos necesarios para desempeñar bien mi trabajo.	61.55	38.46	26
Mi entorno laboral es cómodo y seguro.	84.62	15.38	26
La empresa ofrece un balance adecuado entre vida personal y laboral.	53.85	46.15	26
Se respetan mis horarios de trabajo y descansos.	84.62	15.38	26
Me siento seguro/a y protegido/a en mi lugar de trabajo.	80.77	19.23	26
¿Has enfrentado algún obstáculo debido a la falta de herramientas o recursos?	68.00	32.00	25
¿Sientes que la empresa toma en cuenta tu bienestar físico y emocional en el trabajo?	50.00	50.00	20

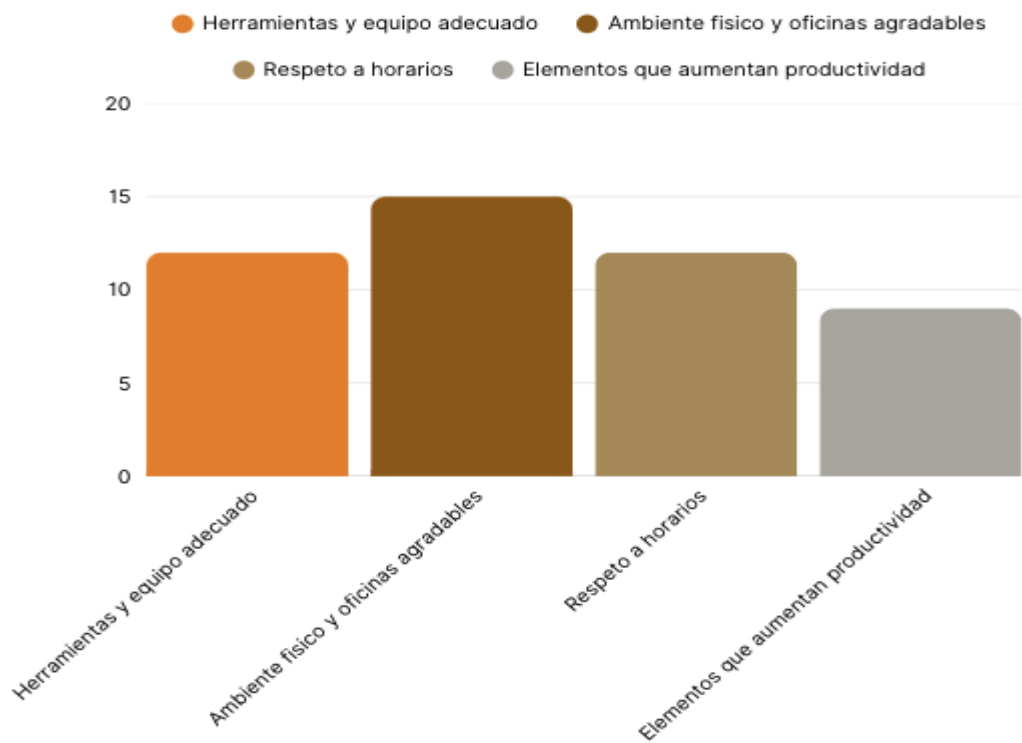
Tabla 6. Análisis cuantitativo realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Análisis Cualitativo

Aspectos positivos:

Tabla 7. Análisis cualitativo realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Tema	Comentarios representativos
Herramientas y equipo adecuado	“Cuento con todo lo necesario para hacer mi trabajo bien.”
Ambiente físico y oficinas agradables	“Las oficinas son muy lindas, limpias, seguras y con buena ubicación.”
Relaciones con compañeros, ambiente ameno y confianza	“Con mi equipo directo de trabajo es agradable trabajar.”, “Confío en mis compañeros... el ambiente es ameno.”
Respeto a horarios y modalidad híbrida	“Me dan la flexibilidad de modalidad híbrida, lo que me permite mantener un balance.”, “Muy rara vez me buscan fuera de mi horario.”
Elementos que aumentan productividad	“El trabajo híbrido, me siento más productivo.” “Las cabinas de llamada.”, “Apoyo y convivencia con mi equipo”, “Las oficinas”



Gráfica 3. Análisis

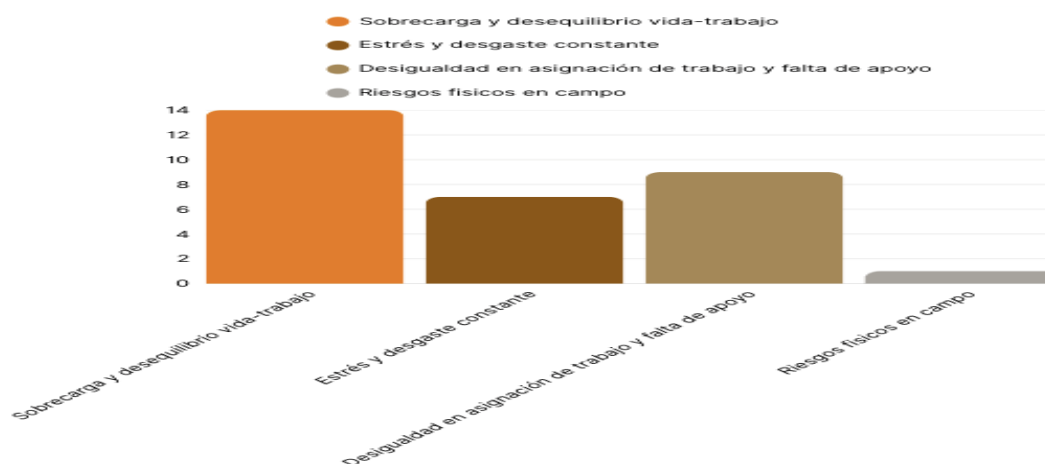
cualitativo aspectos positivos realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

En general, el ambiente físico es valorado positivamente: el espacio, los recursos tecnológicos, la posibilidad de home office y la buena relación entre algunos equipos generan una base sólida de satisfacción.

Aspectos negativos:

Tabla 8. Análisis cualitativo realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Tema	Comentarios representativos
Sobrecarga y desequilibrio vida-trabajo	“Trabajo horas extra que no me pagan y aparte trabajo el sábado.” “Me buscan fuera de la oficina en días de descanso.”
Estrés constante y desgaste emocional	“Me siento estresada la mayor parte del tiempo.” “Los niveles de estrés aumentaron.”
Fallas en infraestructura (internet)	“El internet falla constantemente en el coworking.”
Capacitación insuficiente o nula	“No he tenido acceso a las capacitaciones que he solicitado.”
Desigualdad en asignación de trabajo	“Hace falta más personal... el trabajo recae en unos pocos.”
Riesgos físicos en campo (rutas)	“Hay situaciones de riesgo en ruta.”
Falta de apoyo Laboral	“No siento un respaldo de mis superiores.”



Gráfica 4. Análisis cualitativo de aspectos negativos realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Se repite con mucha fuerza la demanda de **mayor empatía y comunicación organizacional**, reducción de **sobrecarga laboral** y un deseo de **eliminar los sábados laborales** y tener **trabajo híbrido** más flexible, quieren salir de la rutina laboral.

Propuestas de Colaboradores

- Home office 2 veces por semana.
- No trabajar los sábados.
- Mayor comunicación en asignación de tareas y prioridades.
- Bonos por desempeño individual y de equipo.
- Mejora en el manejo del estrés.
- Capacitación constante (técnica y emocional).
- Espacios amplios.
- Actividades de bienestar (que salgan de la rutina): clases de baile, pausas activas, sala de descanso, masajes relajantes, helado de vez en cuando.

El análisis de este bloque refleja que los espacios físicos, las herramientas tecnológicas y las oficinas son valoradas, también se refleja un alto nivel de insatisfacción por la sobrecarga de trabajo, estrés, y falta de balance vida-trabajo.

Aun así, hay aspectos muy positivos: mencionan que disfrutan del trabajo híbrido, se sienten cómodos con sus compañeros de trabajo y valoran los espacios físicos y tecnológicos que les permiten realizar su trabajo.

3. Relaciones interpersonales y clima laboral

(Preguntas sobre compañerismo, respeto, comunicación, clima)

1. Mi equipo de trabajo fomenta la colaboración y el respeto.
2. La comunicación con mis compañeros es efectiva.

3. Mi líder o supervisor se muestra accesible y me brinda apoyo.
4. Siento que mi trabajo es valorado por mi equipo y la empresa.
5. Existe un ambiente positivo en la organización.
6. ¿Cómo crees que podríamos mejorar el clima laboral?
7. ¿Qué es lo que más disfrutas de trabajar aquí?
8. ¿Has enfrentado algún reto en la comunicación con tu equipo? ¿Cómo podríamos mejorarlo?
9. ¿Qué acciones crees que podrían fortalecer la relación entre áreas?
10. Si pudieras cambiar una cosa sobre la cultura laboral, ¿qué sería y por qué?

Análisis Cuantitativo

Pregunta	% SÍ	% NO	Total Respuestas
Mi equipo de trabajo fomenta la colaboración y el respeto.	88.46	11.54	26
La comunicación con mis compañeros es efectiva.	39.13	60.87	23
Siento que mi trabajo es valorado por mi equipo y la empresa.	69.57	30.43	23
Existe un ambiente positivo en la organización.	82.61	39.13	23
¿Has enfrentado algún reto en la comunicación con tu equipo?	65.38	34.62	26

Tabla 9. Análisis cuantitativo realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Las respuestas en este bloque reflejan una dualidad: mientras que en los equipos internos hay una percepción mayormente positiva de respeto, colaboración y convivencia, existe una ruptura evidente en la comunicación y cultura entre áreas, acompañada de fricciones bajo presión, falta de reconocimiento y una cultura laboral aún inmadura en algunos aspectos.

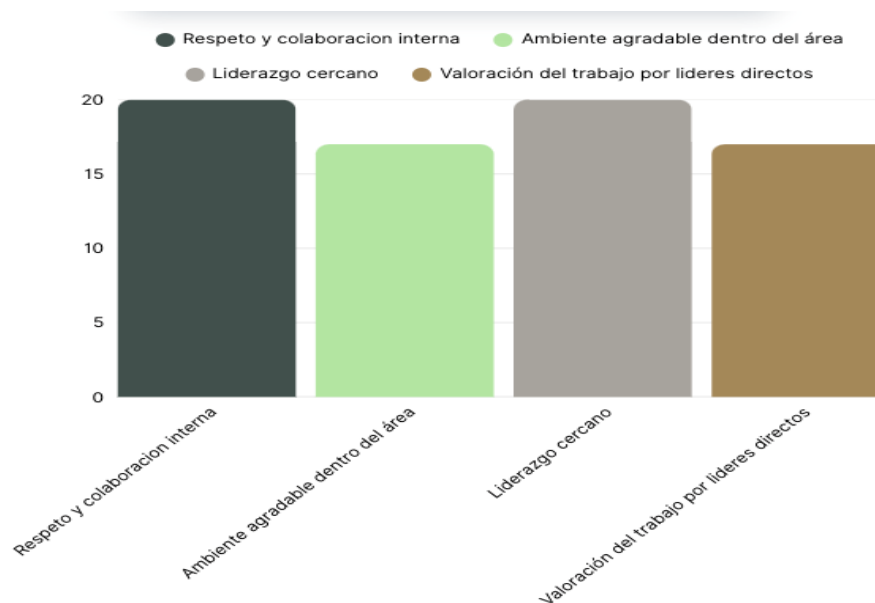
Análisis cualitativo

Aspectos positivos:

Tabla 10. Análisis cualitativo realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Tema	Comentarios representativos
Respeto y colaboración interna	“En mi equipo interno estamos muy abiertos al diálogo.” “Respetamos las opiniones y trabajamos en conjunto.”
Ambiente agradable dentro del área	“El ambiente es positivo dentro de mi equipo.” “Internamente, en cada área, hay compañerismo.” “Lo que más disfruto es la convivencia con mis compañeros.”
Liderazgo cercano (aunque limitado) 7	“Mi líder sí es accesible y trata de apoyarnos siempre.” “Está dispuesto a escuchar y resolver dudas, aunque por sus tiempos en ocasiones no puede.”
Valoración del trabajo por líderes directos	“Mi trabajo sí ha sido valorado directamente por mis jefes.”

Gráfica 5. Análisis cualitativo de aspectos positivos realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

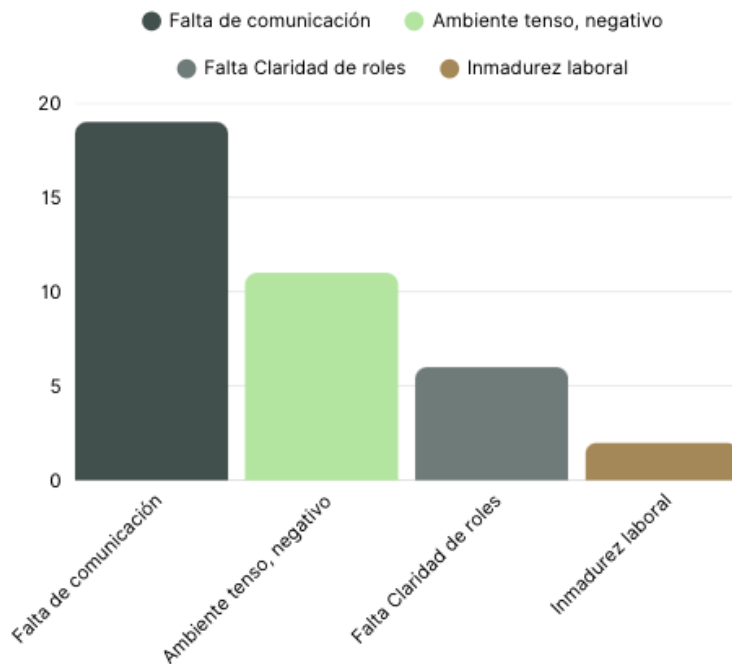


Los colaboradores valoran el respeto interno, la cercanía con los líderes directos y la posibilidad de trabajar en un ambiente de confianza dentro de sus equipos.

Aspectos negativos:

Tabla 11. Análisis cualitativo realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Tema	Comentarios representativos
Falta de comunicación entre áreas	“No hay comunicación entre equipos.” “La comunicación con otras áreas es muy deficiente.”
Ambiente tenso, negativo, poco empático y con estrés	“Hay comentarios pasivo-agresivos.” “Se nota la división y la falta de empatía entre áreas.” “El ambiente no es tan positivo... todos están estresados.” “Está tenso por los cambios.”
Falta de reconocimiento	“No se valora mi trabajo, solo buscan errores.” “No le ponen atención a lo que hacemos bien.”
Liderazgo ausente o inactivo	“Faltan líderes activos que estén presentes.” “No siento respaldo de mis superiores.”
Falta de claridad de roles y procesos	“Aún hay cuellos de botella con Víctor.” “No se han definido con claridad las funciones de cada quien.”
Inmadurez laboral en algunos equipos	“La edad y poca experiencia abonan a la falta de proactividad.”



Gráfica 6. Análisis cualitativo de aspectos negativos realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Se repite constantemente la falta de comunicación entre áreas, se percibe un ambiente tenso por el estrés y se detectan confusiones en los roles que desempeñan.

Propuestas de los colaboradores

- Mayor presencia del liderazgo en campo y seguimiento real a los equipos.
- Espacios formales e informales para escuchar a colaboradores.
- Reconocimiento general: (de empresa a colaboradores) Reconocer logros y no solo errores.
- Establecer con claridad roles, funciones y alcance de responsabilidades. (Actividad: Qué cada uno desarrolle su alcance y descripción de puesto)
- Actividades de integración (comidas al mes, dinámicas fuera de oficina, juegos, etc.).
- Desarrollo de habilidades de comunicación asertiva.

- Unificar criterios de comunicación entre áreas (que haya alguien responsable del puente entre ellas)
- Incluir en los valores de la empresa la proactividad y empatía.
- Retroalimentación semanal con métricas

En este bloque, los colaboradores compartieron experiencias muy positivas dentro de sus equipos, donde destacan el respeto mutuo, la colaboración, la buena convivencia y el acceso cercano a sus líderes. Sin embargo, estas fortalezas contrastan con un ambiente tenso y fragmentado entre áreas, en el cual persisten problemas de comunicación, falta de empatía y reconocimiento insuficiente del esfuerzo grupal.

La sensación de desconexión entre departamentos, sumada a momentos de estrés mal gestionados, genera fricciones, suposiciones y frustración. Las personas piden urgentemente espacios para ser escuchadas, que se reconozca su trabajo de forma más humana, y que exista una cultura que no divida por jerarquías o áreas.

A pesar de esto, la cultura base es percibida con potencial: se valora el interés de los dueños por hacer algo distinto, los espacios de trabajo, y el compromiso de muchos por mejorar.

Propuestas de mejora

- Actividades de integración y bienestar: Objetivo: Salir de la Rutina con comidas al mes, dinámicas fuera de oficina, juegos, pausas activas, sala de descanso, helado de vez en cuando.
- Claridad de roles, funciones y alcance: Realizar una actividad en donde cada colaborador desarrolle su alcance y descripción de puesto.

4. Desarrollo profesional y motivación

(Preguntas sobre crecimiento, capacitación, retroalimentación, motivación)

1. Siento que tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

2. La empresa me proporciona herramientas y capacitación para mejorar mis habilidades.
3. Existen planes de desarrollo claros para mi carrera dentro de la organización.
4. Recibo retroalimentación sobre mi desempeño de manera regular y constructiva.
5. Me siento motivado/a para seguir desarrollándome profesionalmente aquí.
6. ¿Qué tipo de capacitación o desarrollo te gustaría recibir?
7. ¿Cómo te gustaría recibir retroalimentación sobre tu desempeño para que sea más útil para ti?
8. ¿Has identificado algún obstáculo dentro de la empresa que limite tu desarrollo profesional? Cuéntanos más.
9. Mi desempeño y esfuerzo se reflejan en oportunidades de crecimiento.

Análisis cuantitativo

Pregunta	% SÍ	% NO	Total Respuestas
Siento que tengo oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.	61.54	38.46	26
La empresa me proporciona herramientas y capacitación para mejorar mis habilidades.	65.38	34.62	26
Existen planes de desarrollo claros para mi carrera dentro de la organización.	26.09	73.91	23
Recibo retroalimentación sobre mi desempeño de manera regular y constructiva.	69.23	30.77	26
Me siento motivado/a para seguir desarrollándome profesionalmente aquí.	65.38	34.62	26
Mi desempeño y esfuerzo se reflejan en oportunidades de crecimiento.	50	50	26

Tabla 12. Análisis cuantitativo realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

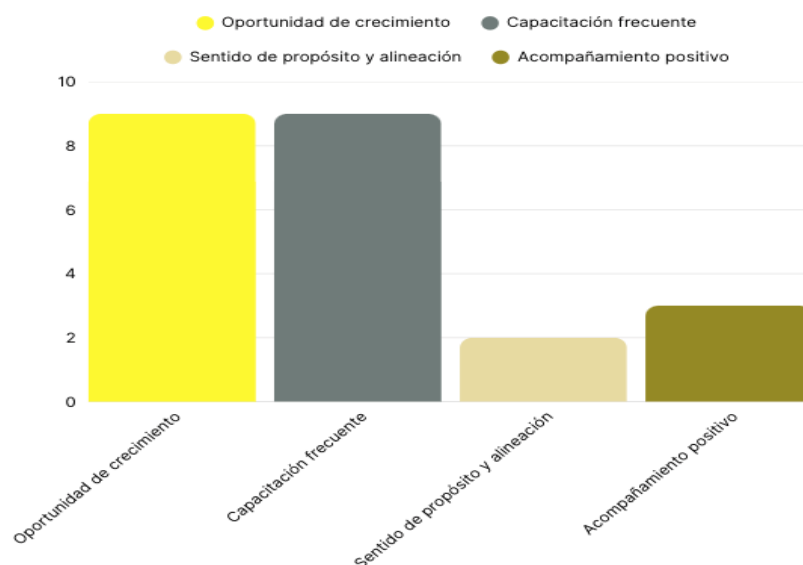
Las respuestas en este bloque muestran que los colaboradores **perciben posibilidades de crecimiento** gracias a que la empresa está en expansión, **valoran las capacitaciones recibidas** y reconocen que **hay interés en su desarrollo**. Sin embargo, también existe una **falta de estructura, claridad y equidad en los procesos de ascenso y formación**. Varios colaboradores expresan sentirse estancados o desmotivados por la poca transparencia o por no recibir el tipo de capacitación que consideran relevante.

Análisis cualitativo

Aspectos positivos destacados

Tabla 13. Análisis cualitativo realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Tema	Comentarios representativos
Percepción de oportunidades por crecimiento de la empresa	“Sí, la empresa está en crecimiento, muchas áreas se van abriendo.”
Capacitación frecuente o constante	“Sí, constantemente se me brinda la oportunidad de capacitación.”
Apertura a nuevos puestos internos	“Nos toman en cuenta cuando se abre un nuevo puesto.”
Guía y acompañamiento positivo	“Me han guiado de forma paciente y constructiva.”
Sentido de propósito y alineación	“Te apoyan a cumplir tus metas y al mismo tiempo las de la empresa.”



Gráfica 7. Análisis cualitativo de aspectos positivos realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

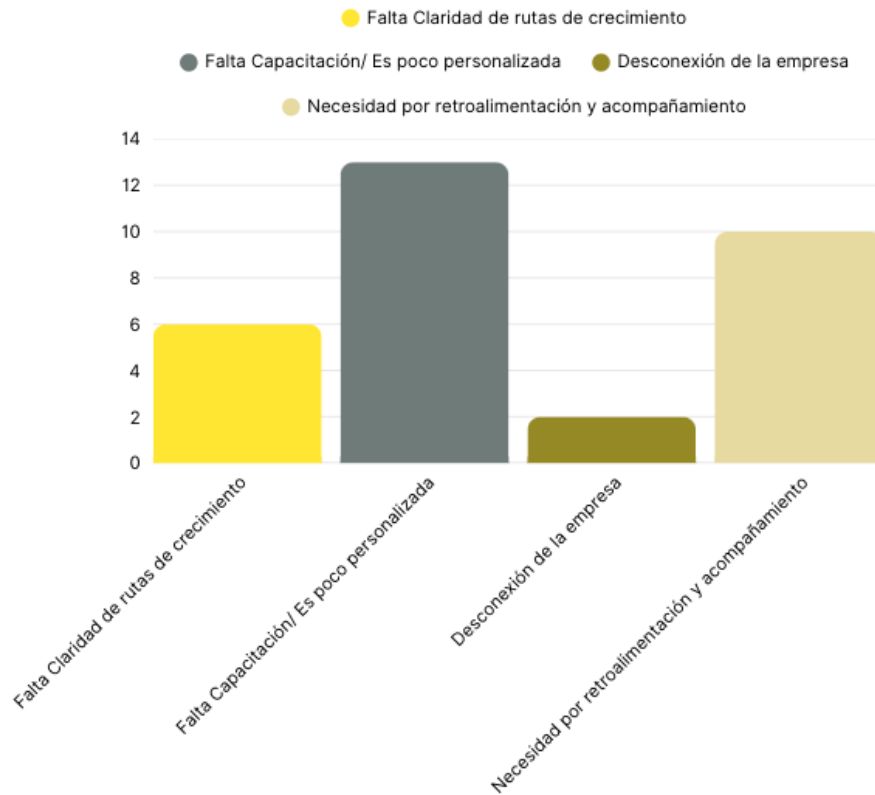
Los colaboradores sí perciben que existen espacios para avanzar y que se les considera cuando surgen nuevas vacantes. Reconocen que hay esfuerzos continuos por el desarrollo de sus habilidades. Valoran el acompañamiento recibido.

Aspectos negativos

Tabla 14. Análisis cualitativo realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Tema	Comentarios representativos
Falta de claridad en rutas de crecimiento	“No hay un camino claro para crecer.” “No sé qué conocimientos me faltan para subir de puesto.”
Capacitación poco personalizada o no prioritaria	“Las capacitaciones han sido en campos que no veo importantes.” “No he recibido ninguna de las que he solicitado.” “Me siento estancad@”, “Faltan capacitaciones”
Desconexión de la empresa	“No me siento motivado para desarrollarme aquí, tengo otras ambiciones.”

Necesidad por retroalimentación y acompañamiento	“No, es raro cuando tengo retroalimentación”, “Prefiero retroalimentación verbal, semanal, por correo, o mediante un dashboard, donde pueda ser medible y directo”
---	--



Gráfica 8. Análisis cualitativo de aspectos negativos realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

No saben qué conocimientos o habilidades necesitan para avanzar; esto genera incertidumbre y desmotivación.

Las personas sienten que no reciben formación útil o alineada a sus funciones, lo que genera desinterés y una sensación de estancamiento. Se refleja una necesidad por retroalimentación y acompañamiento.

Propuestas de los colaboradores:

- Mayor frecuencia de capacitaciones específicas por área.
- Claridad sobre los requisitos para crecer (conocimientos, habilidades, tiempo, resultados), planes de carrera más visibles y acompañados.
- Evaluación del desempeño más estructurada para saber en qué mejorar.

Propuestas de mejora:

- **Mayor frecuencia de capacitaciones específicas por área:**

Diagnóstico de necesidades por área, personalizar contenidos y frecuencia según el rol y etapa del colaborador.

La solución no es sólo en ofrecer más capacitaciones, sino en hacerlas relevantes, adaptadas y conectadas con un plan de crecimiento visible

- **Claridad sobre los requisitos para crecer (conocimientos, habilidades, tiempo, resultados), planes de carrera más visibles y acompañados:**

Comunicar un mapa de carrera con pasos, requisitos, habilidades clave y responsables.

- **Evaluación del desempeño más estructurada para saber en qué mejorar:**

Establecer espacios regulares de feedback, reuniones breves semanales 1 a 1 y retroalimentación con métricas.

5. Autonomía, creatividad e innovación

(Preguntas sobre toma de decisiones, confianza, innovación)

1. Tengo autonomía para tomar decisiones dentro de mis funciones.
2. La empresa fomenta la creatividad e innovación en mi puesto.
3. Mi liderazgo confía en mis capacidades y me da libertad para desempeñar mis tareas.

4. ¿Qué tan cómodo/a te sientes al proponer nuevas ideas o mejoras en tu área?

Análisis cuantitativo

Pregunta	% SÍ	% NO	Total Respuestas
Tengo autonomía para tomar decisiones dentro de mis funciones	69	316	26
La empresa fomenta la creatividad e innovación en mi puesto.	42	58	26
Mi liderazgo confía en mis capacidades y me da libertad para desempeñar mis tareas.	85	15	23

Tabla 15. Análisis cuantitativo realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Este bloque refleja una percepción positiva moderada: muchos colaboradores sienten que tienen cierta autonomía y confianza para tomar decisiones dentro de su rol, así como espacio para proponer ideas. Sin embargo, también se muestran limitaciones importantes en cuanto a la recepción de esas propuestas, y la existencia de filtros o cuestionamientos que inhiben la participación creativa.

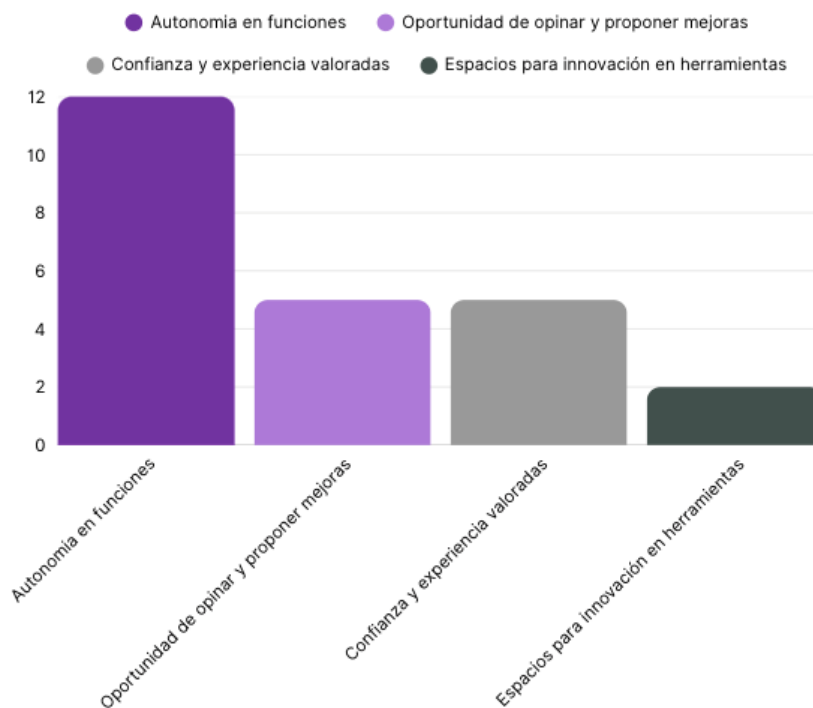
Análisis cualitativo

Aspectos positivos destacados

Tabla 16. Análisis cualitativo realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Tema	Comentarios representativos
Autonomía en funciones	“Sí tengo autonomía para tomar decisiones, aunque hay filtros.” “Confían en que haré lo necesario sin estar sobre mí.”
Oportunidad de opinar y proponer mejoras	“Siempre tenemos oportunidad de opinar y mejorar.”
Confianza y experiencia valoradas	“Cuento con la confianza y experiencia para desempeñar mis actividades.”

Espacios para innovación en herramientas y procesos	“Hay libertad para crear tableros, procesos y propuestas.”
Preferencias claras sobre formas de reconocimiento	“Quiero que me reconozcan con bonos, días libres, flexibilidad, crecimiento.”



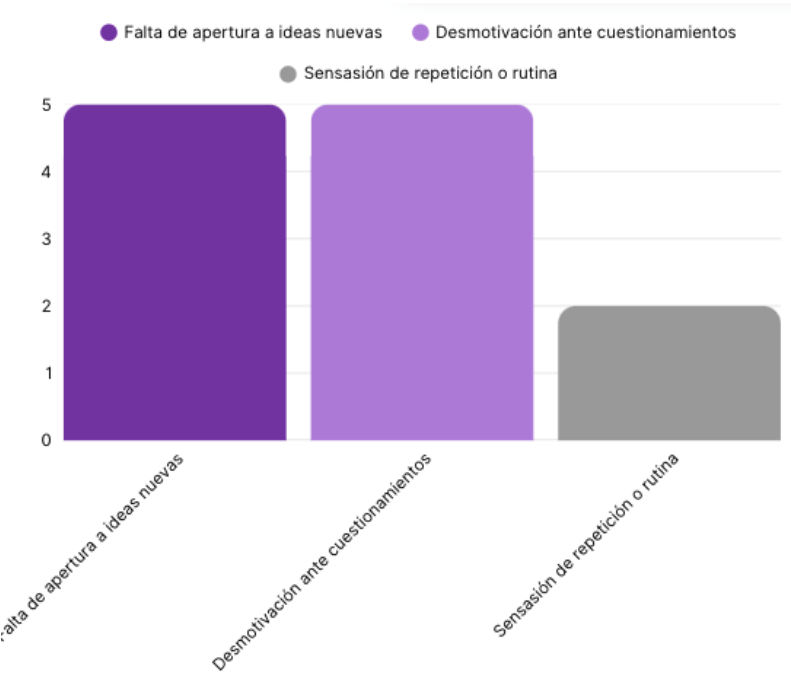
Gráfica 9. Análisis cualitativo de aspectos positivos realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Destacan tener autonomía para tomar decisiones porque confían en ellos a pesar de algunos filtros, tienen libertad de crear y usar las herramientas que mejor les funcionen para realizar mejor su trabajo.

Aspectos negativos

Tabla 17. Análisis cualitativo realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Tema	Comentarios representativos
Falta de apertura a ideas nuevas	“Mis ideas no son escuchadas.” “No siempre son bien recibidas o valoradas.”
Desmotivación ante cuestionamientos	“Por el tipo de cuestionamientos, ya no me dan ganas de proponer.”
Sensación de repetición o rutina	“Todo se vuelve repetitivo, no hay nada nuevo en los proyectos.”



Gráfica 10. Análisis cualitativo de aspectos negativos realizado por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Perciben que sus ideas, opiniones no son valoradas. Resaltan desmotivación por cuestionamientos de sus propuestas, así como un estancamiento por la repetición y falta de novedades en los proyectos.

Propuestas de mejora:

- Cultura de escucha activa: Capacitar líderes en escucha activa y respuesta a propuestas.
- Rutinas menos repetitivas: Rotación de proyectos y microinnovaciones. Fomentar microcambios en procesos para reducir sensación de estancamiento.
- Transparencia en decisiones: Explicar por qué una idea no se implementa. Si una propuesta no se aplica, dar feedback claro y respetuoso.

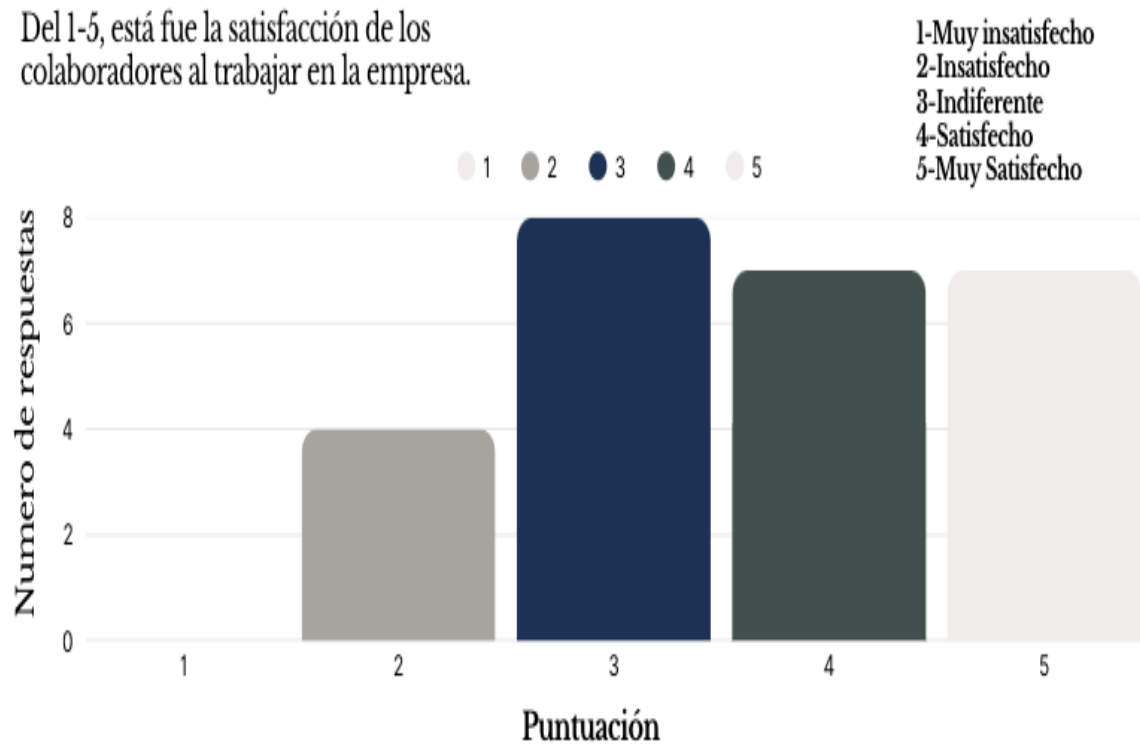
El análisis de este bloque muchos destacan que existe confianza en su capacidad, y que pueden operar con libertad, aunque siempre dentro de ciertos filtros.

A nivel de innovación, si bien algunos colaboradores sienten que pueden proponer ideas, otros perciben que estas propuestas no siempre son escuchadas, valoradas o implementadas, lo que genera frustración y una posible disminución de la motivación a futuro. Además, la repetitividad de ciertas actividades refuerza la sensación de estancamiento creativo.

6. Satisfacción general

(Pregunta integradora final)

1. En general, ¿qué tan satisfecho/a te sientes trabajando en esta empresa?



Gráfica 11. Realizada por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yarezi Pilar Ramírez González.

La mayoría de los colaboradores se encuentran en un punto neutral o moderadamente satisfecho, lo cual refleja una gran oportunidad de convertir esa indiferencia en compromiso y mucha satisfacción. Para elevar el compromiso se necesita reactivar la motivación con acciones claras en las áreas que ya fueron detectadas como prioritarias: claridad en compensaciones, desarrollo profesional y clima organizacional.

Como segunda parte de esta táctica se realizó una dinámica con todo el personal de la empresa.

Actividad 2. “Taller Las Estolas” (*Presentación disponible en el anexo A27*)



Imagen 17. Dinámica dirigida por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Como parte del fortalecimiento del clima laboral y las relaciones interpersonales, se llevó a cabo el taller “**Las Estolas**”, una dinámica diseñada para mejorar la comunicación y elevar el nivel de confianza entre los colaboradores. La actividad se desarrolló mediante el uso de cuatro estolas de colores diferentes, cada una con un significado y una acción específica: **rojo (disculpas)**, **blanco (ofrecimiento)**, **amarillo (petición)** y **verde (agradecimiento /reconocimiento)**.

Esta dinámica se realizó como **cierre del periodo del PAP** y de los dos años de colaboración con la empresa, por lo que buscábamos que fuera una actividad impactante y significativa. Más allá de cerrar un ciclo, el objetivo fue que los colaboradores vivieran una experiencia de conexión auténtica, fortalecieran la confianza y elevaran su nivel de comunicación, reconociendo que estos elementos son clave para construir equipos más humanos y empáticos.

Durante la dinámica, los participantes caminaron por la sala, establecieron contacto visual entre sí, tomaron las estolas que consideraron necesarias y eligieron libremente a quién

colocar cada estola, explicando el motivo detrás de su elección. Esto generó un espacio de conexión personal, donde surgieron conversaciones sinceras, disculpas genuinas, peticiones emotivas y palabras de gratitud.

Al finalizar la dinámica, realizamos una ronda de reflexiones en la que participó la mayoría del equipo. En este espacio compartieron lo que vivieron durante el ejercicio: muchos expresaron sentirse más conectados con sus compañeros, valorados y agradecidos por la oportunidad de expresarse de una forma distinta a la habitual en el entorno laboral.

La experiencia fue muy emotiva y significativa. Hubo momentos sensibles, donde algunos colaboradores se conmovieron al recibir palabras de reconocimiento por cualidades o acciones que no sabían que los demás valoraban. Otros sintieron un gran alivio al poder pedir perdón o agradecer a sus compañeros.

Este taller no solo generó un ambiente de respeto y empatía, sino que también fortaleció la integración del equipo, se reafirmó la importancia de tener una comunicación emocional constante y tomarla como una herramienta para construir una cultura organizacional más humana, cercana y colaborativa.



*Imagen 18. Evidencia de la dinámica dirigida por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi
Pilar Ramírez González.*



Imagen 19. Evidencia del grupo que participa en la dinámica dirigida por Lic. Desarrollo Inmobiliario Sustentable Yaretzi Pilar Ramírez González.

Táctica 2: Analizar la comunicación institucional existente para detectar debilidades y oportunidades de mejora.

Como se mencionó anteriormente, una de las principales áreas de oportunidad identificadas en este periodo de consultoría fue la comunicación interna. Los directivos señalaron como principal dificultad la descoordinación entre líderes y colaboradores. Esto se reflejaba principalmente en la falta de respuesta a mensajes, avisos y solicitudes por parte de los colaboradores, lo que generaba incertidumbre, retrasos en tareas, dificultades en la ejecución de proyectos y una sensación general de desconexión entre niveles.

Para atender esta situación, se realizaron dos actividades clave que, al complementarse entre sí, ofrecieron un diagnóstico integral desde múltiples perspectivas.

Análisis de comunicación en plataformas digitales

La primera actividad consistió en analizar cómo se estaba gestionando la comunicación en las plataformas digitales utilizadas por la empresa: Monday, Microsoft Teams y correo electrónico; haciendo énfasis especial en Monday, por ser la herramienta más utilizada por los equipos operativos y administrativos.

Para ello, se sostuvo una reunión con la Gerente de Recursos Humanos, en la que se identificaron patrones clave en el uso de estas herramientas. Se observó una baja respuesta a los mensajes institucionales, falta de seguimiento en las tareas asignadas, exceso de notificaciones y mensajes poco claros en cuanto a la acción esperada. También se detectó que no se respetan los canales ni los protocolos establecidos para la comunicación entre áreas, lo que contribuye a la dispersión de información y pérdida de trazabilidad en los proyectos. Además, se identificó que el canal formal de gestión (Monday) no está suficientemente integrado al flujo operativo real, lo que ocasiona que muchos acuerdos y tareas se resuelvan por fuera de la plataforma, sin dejar evidencia. Esta combinación de factores genera una pérdida constante de información clave, dificulta el seguimiento efectivo y debilita la coordinación entre equipos. *(Para más detalle, ver Anexo X.)*

Esta información fue clave para contrastarse posteriormente con la segunda actividad del proceso, orientada a conocer la perspectiva directa de los colaboradores sobre la misma problemática. Con el objetivo de entender a fondo las causas que estaban afectando la comunicación interna, se abordó el análisis desde dos frentes: por un lado, el uso real de las plataformas digitales; y por otro, la experiencia cotidiana del equipo operativo.

Esta segunda actividad consistió en una dinámica grupal diseñada para escuchar directamente a los colaboradores, comprender sus experiencias, inquietudes y dificultades respecto a la comunicación en su día a día. Se buscó desmenuzar la situación hasta llegar a las causas raíz y, posteriormente, construir propuestas de mejora realistas y aplicables a partir de su experiencia. Esta combinación metodológica permitió construir un diagnóstico integral, tanto desde lo operativo como desde lo humano.

La dinámica se dividió en dos partes:

- Primera mitad: diagnóstico participativo e identificación de las problemáticas.
- Segunda mitad: propuesta colectiva de soluciones concretas.



Imagen X. Dinámica dirigida por Lic. en Mercadotecnia y dirección comercial Jorge Moreno y por el Consultor Sr Diego Brunel

Previo a la sesión, se elaboró una presentación con preguntas guía estructuradas a partir de los hallazgos obtenidos en el análisis de plataformas. *(Presentación disponible en el Anexo X.)*

Durante el taller, los colaboradores mostraron apertura y disposición. A través del diálogo grupal, se identificaron cuatro categorías principales que engloban las problemáticas más recurrentes:

1. Dirección establece reglas y procesos que ellos mismos no cumplen
2. Falta de empoderamiento en líderes de mandos medios y en colaboradores
3. Exceso de canales y saturación en la comunicación
4. Comunicación no asertiva tanto desde Dirección como entre áreas

Estas categorías reúnen un total de 15 problemáticas específicas detectadas durante la primera mitad de la dinámica.

En la segunda parte de la dinámica, el objetivo era construir soluciones de forma colectiva a partir de lo identificado. Sin embargo, el equipo consultor enfrentó un reto importante: aunque los colaboradores mostraron apertura y disposición, la conversación tendía a centrarse en las dificultades, experiencias negativas o inconformidades, sin traducirlas directamente en propuestas de mejora. Ante esto, el equipo facilitador intervino activamente, guiando la conversación, reformulando preguntas y escuchando con atención lo que estaba implícito en cada comentario.

A partir de ese análisis, el equipo consultor sistematizó y tradujo las observaciones expresadas en un conjunto de 13 soluciones concretas, alineadas con las categorías previamente detectadas. Estas soluciones abordan aspectos clave como la mejora en la estructura organizativa, el fortalecimiento del liderazgo intermedio, la definición clara de roles, la organización de flujos de trabajo y una comunicación más clara, empática y funcional. Aunque no surgieron de forma textual por parte del equipo operativo, sí reflejan de manera fiel sus inquietudes, necesidades y propuestas implícitas, y se construyeron desde una escucha activa y profunda del contexto compartido por los propios colaboradores. *(Para ver el análisis completo, consultar Anexo X.)*

La dinámica no solo permitió identificar con claridad las causas de fondo de la problemática, sino que propició un espacio de expresión en el que los colaboradores se involucraron emocionalmente, se sintieron escuchados y valorados, y pudieron ver reflejada su voz en las posibles soluciones. Esto aumentó la empatía entre equipos, fortaleció la cohesión del grupo y generó mayor disposición para colaborar en los siguientes pasos de mejora. Además, dejó insumos valiosos para definir acciones concretas que impacten directamente en la forma en que se organiza, lidera y comunica el trabajo dentro de la empresa.

Presentación de resultados ante directivos

Como cierre del proceso, se presentó a los directivos el análisis integral de la comunicación interna. La sesión tuvo como propósito exponer con claridad las problemáticas identificadas, su posible origen, y las propuestas de solución construidas a partir de las voces del equipo operativo.

Durante la presentación, los directivos mostraron interés y apertura ante los resultados. Reconocieron el valor de haber sistematizado información que, si bien en algunos casos ya era percibida, no se había podido visualizar con esta claridad y profundidad. También identificaron nuevas problemáticas que no tenían completamente mapeadas, así como oportunidades concretas de mejora.

Al mismo tiempo, compartieron su perspectiva respecto a los esfuerzos que la empresa ya ha realizado para fortalecer la comunicación y el bienestar del equipo, incluyendo beneficios adicionales y espacios de escucha que no siempre han tenido la respuesta esperada por parte de los colaboradores. Esta retroalimentación permitió enriquecer aún más el análisis, considerando también las expectativas y experiencias desde el nivel directivo.

En general, la presentación fue bien recibida y se generó un ambiente de diálogo constructivo. Los directivos expresaron su disposición a continuar avanzando en la implementación de mejoras, con interés particular en algunas de las soluciones propuestas. El ejercicio permitió tender puentes entre las distintas perspectivas de la organización, y sentar las bases para trabajar de forma más alineada en adelante.

Con esto terminamos la intervención de cierre en la empresa.

1.6. Valoración de productos, resultados e impactos

En este apartado se describe los resultados de los productos entregados como resultado de las actividades desarrolladas, a partir de las tácticas planteadas, se identifica el alcance

logrado. El método de evaluación está definido por tres indicadores de desempeño: producto, uso y beneficio; con los cuales se va a determinar el nivel de cumplimiento sobre la meta definida.

1. ACD: Gestión de los Sistemas Administrativos

Capacidad empresarial:

- Consolidar herramientas contables, financieras y procesos asociados que permitan una interpretación de información confiable para la toma de decisiones

Objetivo 1: Consolidar herramientas financieras que permitan una interpretación de información confiable para la toma de decisiones.

Táctica: *Aplicación de herramienta para presupuestar proyectos del grupo elemento.*

- o Producto: Guía de llenado de la herramienta financiera para presupuestar proyectos
- o Uso: Estandarizar la información financiera para presupuestar proyectos.
- o Beneficio: Contar con una herramienta clara y real para presupuestar proyectos.
- o Meta: Guía de llenado del nuevo formato de presupuesto para julio 2025

En esta táctica se logró llegar hasta USO porque es algo que apenas se empezó a implementar en la empresa por lo que el beneficio se verá reflejado en un futuro.

Cumplimiento del objetivo:

Llegamos a la meta con un cumplimiento del 100% ya que se entregó la guía de llenado del presupuesto completamente terminada.

Objetivo 2:

- Fortalecer la identidad estratégica de la empresa a través de la re-definición de la propuesta de valor

Táctica: Reforzamiento de los atributos únicos de la empresa que permita comunicar una propuesta de valor diferenciadora.

- o Producto: Presentar la propuesta de valor diferenciadora para la empresa.
- o Uso: Clarificar internamente los atributos que distinguen a la empresa para comunicar una propuesta de valor.
- o Beneficio: Facilitar el reconocimiento de los atributos únicos de la empresa frente a la competencia por parte del cliente.
- o Meta: Tener diseñado una propuesta de valor para la empresa en julio 2025.

En esta táctica se logró llegar hasta producto. Si bien no se alcanzó plenamente la etapa de uso en este periodo, se sentaron las bases para su implementación, lo cual permitirá posteriormente identificar con mayor claridad el beneficio esperado.

Cumplimiento del objetivo:

Llegamos a la meta con un cumplimiento del **200%**, ya que la táctica se implementó en dos marcas, superando la expectativa inicial de aplicarla al menos en una.

Objetivo 3:

- Integrar estrategias de recursos humanos al mercado interno del corporativo para consolidar la cultura organizacional

Táctica: Taller de cultura de la comunicación

Dinámica Magic maze

- o Producto: Dinámica de comunicación.

- o Uso: Identificación de las maneras de comunicación y los tipos de liderazgo.
- o Beneficio: Refuerza la comunicación interna, diversidad, resolución de conflictos trabajo en equipo.
- o Meta: Aplicación de una dinámica de comunicación el mes de junio 2025.

En esta táctica se logró llegar hasta los inicios del beneficio, por lo que es necesario seguirlo trabajando.

Cumplimiento del objetivo:

Llegamos a la meta con un cumplimiento del 300%

Capacitación “Comunicar con intención”

- o Producto: Capacitación de comunicación asertiva.
- o Uso: Interacción entre los colaboradores fomentando una comunicación clara, efectiva y empática.
- o Beneficio: Fortalece la expresión clara y respetuosa, fortalece la confianza y fomenta relaciones laborales sanas.
- o Meta: Aplicación de capacitación de comunicación asertiva el mes de julio 2025. En esta táctica se logró llegar hasta el uso.

Cumplimiento del objetivo:

Llegamos a la meta con un cumplimiento del 100%

2. ACD: Gestión del Sistema de Calidad y de Operaciones

Capacidad empresarial:

- Documentación y monitoreo de los procesos operativos y de calidad para la mejora continua.

Objetivos:

- Implementar herramientas mediante el uso de tecnologías para la gestión, supervisión y control efectivo de los sistemas de calidad

Táctica 1: Identificación de las motivaciones de los colaboradores**Actividad 1**

- o Producto: Análisis de encuesta, presentación de resultados obtenidos.
- o Uso: Conocer sobre que impulsa a los colaboradores e identificar patrones o diferencias entre áreas.
- o Beneficio: Toma de decisiones basada en información obtenidas.
- o Meta: Entrega de resultados del análisis y clasificación de las respuestas, para Julio.

En esta táctica se logró llegar hasta el uso, para lograr llegar al beneficio se requiere darle un seguimiento a la actividad.

Cumplimiento del objetivo:

Llegamos a la meta con un cumplimiento del 100%

Actividad 2

- o Producto: Taller “Las Estolas”.
- o Uso: Fomentar la empatía, relación, colaboración y comunicación.
- o Beneficio: Mejora la convivencia y enriquece las relaciones interpersonales.
- o Meta: Realizar taller de cierre grupal “Las Estolas”, última sesión.

Llegamos al nivel de uso, para lograr llegar al beneficio se requiere darle un seguimiento a la actividad.

Cumplimiento del objetivo:

Cumplimos con el 100% de la meta programada.

Táctica 2: Analizar la comunicación institucional existente para detectar debilidades y oportunidades de mejora.

- o Producto: Dinámica de conversación grupal.
- o Uso: Detectar inconformidades en la comunicación y generar propuestas de soluciones grupales.
- o Beneficio: Propuesta de soluciones claras y fortalecimiento del sentido de pertenencia.
- o Meta: Obtener al menos 3 propuestas de soluciones

En esta táctica se logró avanzar hasta la etapa inicial del beneficio esperado, por lo que será importante darle continuidad para consolidar los resultados y asegurar su impacto a largo plazo.

Cumplimiento del objetivo:

Llegamos a la meta con un cumplimiento del 433%, ya que logramos obtener un total de 13 propuestas de soluciones, superando la meta inicial con 10 propuestas adicionales

1.7. Bibliografía

- Adecco Institute. (2022, 18 marzo). *Comunicación entre generaciones* - Adecco Institute. <https://www.adeccoinstitute.es/articulos/comunicacion-entre-generaciones/>
- Asana. (s.f.). *Value Proposition Template*. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/value-proposition-temp>
- blogs-es.vorecol.com & Vorecol Editorial Team. (s. f.). *¿Cuáles son los principales desafíos en la comunicación entre diferentes generaciones en el lugar de trabajo?* <https://vorecol.com/es/articulos/articulo-cuales-son-los-principales-desafios-en-la-comunicacion-entre-diferentes-generaciones-en-el-lugar-de-trabajo-124066>
- *Brechas en equipos de trabajo multigeneracionales propician discriminación*. (2024, 26 febrero). Idconline. <https://idconline.mx/laboral/2024/02/26/brechas-en-equipos-de-trabajo-multigeneracionales-propician-discriminacion>
- Elliott Powell, M. (2022). *Redesigning the Value Proposition*. Recuperado de <https://www.meridithelliottpowell.com/redesigning-the-value-proposition/>
- GigCMO. (2021). *Ways to Improve Your Value Proposition*. Recuperado de <https://www.gigcmo.com/blog/ways-to-improve-your-value-proposition>
- sara.i@iepp.es. (2023, 26 octubre). *Comunicación efectiva*. Instituto Europeo de Psicología Positiva. <https://www.iepp.es/comunicacion-efectiva/>
- Strategyzer. (2023). *5 Common Mistakes to Avoid When Using the Value Proposition Canvas*. Recuperado de <https://www.strategyzer.com/library/5-common-mistakes-to-avoid-when-using-the-value-proposition-canvas>
- Ventas de Alto Octanaje. (s.f.). *¿Cómo evaluar y mejorar tu propuesta de valor existente?* Recuperado de <https://www.ventasdealtooctanaje.com/blog/como-evaluar-y-mejorar-tu-propuesta-de-valor-existente>

1.8. Anexos generales

- A1. Acta constitutiva
- A2. Acuerdo de comunicación
- A3. De grupo a Equipo
- A4. Matriz de riesgos
- A5. Cronograma de actividades
- A6. Plan de trabajo
- A7. Presentación Consultoría para la Competitividad en MiPyME A
- A8. Presentación Consultoría para la Competitividad en MiPyME B
- A9. Guía llenado de presupuesto
- A10. Problematicas de comunicacion identificadas en las plataformas
- A11. Informe de resultados - Dinamica de conversación
- A12. Fluir como equipo empieza con saber comunicarnos
- A13. Preguntas y respuestas #2
- A14. Precuntas Clave y respuestas
- A15. Guía propuesta de valor
- A16. Investigación de motivadores
- A17. Encuestas
- A18. Tarjetas toxicas
- A19. Comunicar con intención
- A20. Análisis integral de la dinámica Magic Maze

A21. Análisis de la Experiencia de Capacitación

A22. Taller las estolas

A23. Encuesta y análisis

A24. Presentación final

2. Reflexión crítica y ética de la experiencia

El RPAP tiene también como propósito documentar la reflexión sobre los aprendizajes en sus múltiples dimensiones, las implicaciones éticas y los aportes sociales del proyecto para compartir una comprensión crítica y amplia de las problemáticas en las que se intervino.

La intervención realizada con la empresa fue una experiencia profundamente formativa, que permitió desarrollar aprendizajes en múltiples dimensiones, así como reflexionar sobre el impacto ético y social de nuestro quehacer profesional.

Desde el inicio, la **reformulación de la propuesta de valor** representó un ejercicio de escucha activa y análisis crítico. Fue necesario comprender a fondo las necesidades reales del grupo, más allá de lo que inicialmente se había planteado. Este proceso nos enseñó a ser flexibles, a cuestionar supuestos y a construir soluciones más pertinentes y contextualizadas.

La **identificación de motivadores** fue otro momento clave. Al explorar qué impulsa a las personas a participar, colaborar o resistirse, pude comprender mejor las dinámicas internas del grupo. Este aprendizaje fue tanto profesional como humano: permitió ver que detrás de cada comportamiento hay una historia, una necesidad o una expectativa que merece ser reconocida.

El desarrollo de una **guía de cotización** implicó aplicar conocimientos técnicos con un enfoque práctico y accesible. Fue un reto traducir conceptos administrativos en herramientas útiles para el equipo, lo que fortaleció las competencias disciplinares y la capacidad de comunicar de forma clara y funcional.

El **taller de cultura de la comunicación** y la **dinámica de los ecos del grupo** fueron espacios profundamente significativos. Ahí se evidenciaron tensiones, silencios y deseos de cambio. Acompañar estos procesos nos confrontó con la dimensión ética de nuestro rol:

intervenir con respeto, sin imponer, cuidando el bienestar emocional de las personas. Fue un ejercicio constante de sensibilidad, contención y responsabilidad.

En términos de **aprendizajes profesionales**, fortaleció nuestra capacidad de análisis, diseño de estrategias y facilitación de procesos grupales. En lo **social**, aprendimos a leer los contextos con mayor profundidad, a reconocer desigualdades y a promover la participación desde una lógica horizontal.

Este proyecto nos permitió comprender que intervenir no es solo proponer soluciones, sino también **abrir espacios para que las personas se escuchen, se reconozcan y se transformen juntas**. Las implicaciones éticas de este trabajo son profundas: se trata de acompañar sin invadir, de proponer sin imponer, de construir con el otro. Y los aportes sociales son igualmente valiosos: al fortalecer la comunicación, la organización se vuelve más humana, más justa y consciente de su propio potencial.

2.1 Sensibilización ante las realidades

Juan de Jesús Pérez Murillo

A lo largo del proyecto, fui atravesando distintas etapas que me permitieron posicionarme de manera más consciente frente a las realidades que viven otras personas, especialmente en el plano físico, social y cultural. Al trabajar con la empresa, me encontré con historias, formas de comunicarse y dinámicas laborales que, aunque en un inicio me eran ajenas, poco a poco se volvieron cercanas y significativas.

Desde el primer contacto, me propuse no asumir ni juzgar, sino observar y escuchar. Me di cuenta de que muchas de las barreras comunicativas que enfrentaban no eran solo técnicas, sino que estaban profundamente ligadas a experiencias personales, contextos laborales exigentes y estructuras jerárquicas que limitaban la expresión. Esto me llevó a cuestionar mis

propias ideas sobre lo que significa “comunicarse bien” y a abrirme a otras formas de entender el diálogo y la interacción.

Involucrarme con las personas y sus problemáticas fue un proceso gradual pero muy humano. Hubo momentos en los que sentí frustración, especialmente cuando notaba resistencia o desinterés, pero también experimenté empatía, admiración y un profundo respeto por quienes, a pesar de las dificultades, estaban dispuestos a reflexionar y cambiar. Estos sentimientos me hicieron conectar con la dimensión ética de mi labor: no estaba ahí solo para aplicar una metodología, sino para acompañar procesos reales de transformación.

Al reflexionar sobre mis reacciones, reconozco que tanto mis creencias como mis razonamientos influyeron en mi actuar. Por un lado, mis valores personales como el respeto, la justicia y la dignidad humana me impulsaron a actuar con sensibilidad. Por otro lado, mi formación académica me permitió analizar las situaciones con una mirada crítica, identificar patrones y proponer estrategias pertinentes. Fue en la combinación de ambos aspectos donde encontré el equilibrio para intervenir de manera ética y efectiva.

Como futuro educólogo, esta experiencia me confrontó con la realidad de que nuestra profesión no se ejerce en condiciones ideales. Nos enfrentamos a contextos complejos, con tensiones estructurales, desigualdades y silencios que no siempre se pueden resolver con teoría. Sin embargo, también reafirmé que nuestra labor tiene un enorme potencial transformador cuando se ejerce con compromiso, escucha y sensibilidad ética.

Las implicaciones éticas de este trabajo son profundas: acompañar procesos humanos implica cuidar, respetar y no imponer. Y los aportes sociales son igualmente valiosos: al fortalecer la comunicación, contribuimos a construir espacios más justos, colaborativos y humanos. Esta experiencia me recordó que educar no es solo transmitir conocimientos, sino también abrir caminos para que las personas se reconozcan, se expresen y se transformen.

Abril Ximena Santos Pérez

Durante este proyecto he tenido la oportunidad de observar de cerca distintas realidades dentro de una empresa. Esto me permitió posicionarme no solo como estudiante o consultora en formación, sino como una persona que observa, escucha y busca entender desde la empatía. Aunque mi rol principal ha sido el de identificar áreas de oportunidad y proponer soluciones, también me enfrenté con realidades humanas que no se pueden separar del entorno laboral, como la falta de comunicación entre equipos, la carga emocional que algunos colaboradores experimentan o el cansancio por procesos que no siempre están claros.

Estas situaciones me hicieron reflexionar sobre cómo muchas veces lo que afecta a una organización no es únicamente un tema estructural o técnico, sino también social y emocional. Al entrevistar y convivir con personas que enfrentan esos retos todos los días, entendí la importancia de generar espacios de escucha en donde los colaboradores puedan expresar lo que viven sin miedo a ser juzgados.

Este involucramiento despertó en mí un sentimiento de responsabilidad. No se trata solo de analizar datos o redactar propuestas, sino de considerar cómo nuestras recomendaciones pueden impactar directamente en las personas. En muchos momentos sentí empatía, en otros una preocupación genuina por no estar viendo el panorama completo. Eso me llevó a cuestionarme si mis decisiones se guiaban más por lo que creo o por lo que realmente estoy observando.

Puedo decir que en la mayoría de los casos intenté actuar desde el razonamiento, pero también reconozco que hubo momentos en los que mis creencias personales influyeron, sobre todo cuando me encontré con prácticas o situaciones que yo, desde mi perspectiva, no hubiera manejado igual. Sin embargo, lejos de juzgar, traté de comprender el contexto antes de emitir cualquier recomendación.

Esta experiencia también me hizo reflexionar sobre la práctica profesional. Hoy en día, ejercer desde la ingeniería, administración o cualquier otra disciplina requiere más que conocimientos técnicos. Implica responsabilidad ética, comprensión del entorno y sensibilidad social. Una propuesta puede ser técnicamente correcta, pero si no toma en cuenta a las personas que la ejecutarán, probablemente no tendrá éxito. Por eso creo que uno de los mayores aprendizajes de este proceso ha sido entender que el verdadero impacto profesional se logra cuando se combinan el conocimiento, la empatía y la ética.

Mariana Valenzuela Lafarga

Participar en el proceso del PAP fue una experiencia profundamente enriquecedora que me permitió crecer a nivel personal, profesional y ético. Desde el inicio, me enfrenté al reto de tener que modificar mis propuestas iniciales para alinearlas mejor a las necesidades reales de la empresa, lo que me enseñó la importancia de ser flexible y de aprender a adaptarme a contextos cambiantes sin perder de vista los objetivos.

En el ámbito profesional, esta experiencia me permitió aplicar mis conocimientos en un entorno real, aprender de los procesos internos de una organización y proponer soluciones concretas que tuvieran sentido para la empresa. Me llevé valiosas herramientas en análisis, comunicación y resolución de problemas que sé que podré seguir aplicando en el futuro.

En lo personal, uno de mis mayores aprendizajes fue sobre organización y manejo del tiempo, ya que además del proyecto, también llevo mi propio negocio. Esto implicó tener que estructurar bien mis días, priorizar actividades y ser muy disciplinada para poder cumplir con ambos compromisos sin descuidar ninguno. Fue un reto, pero también una gran oportunidad para fortalecer mi responsabilidad y constancia.

Desde el punto de vista ético, reafirmé la importancia de actuar con honestidad, cuidar la confidencialidad de la información y comprometerme con un trabajo que aporte valor real a la empresa, manteniéndome siempre con una actitud profesional.

Y en cuanto al trabajo en equipo, entendí que los logros colectivos se construyen con empatía, escucha activa, colaboración y comunicación constante. Aprendí a valorar distintas formas de pensar y a reconocer que el trabajo compartido enriquece cualquier propuesta.

Hoy concluyo este proceso sintiéndome más preparada, con una visión más clara de cómo aportar desde mi formación, y agradecida por la oportunidad de haber vivido una experiencia tan completa que me impulsó a seguir creciendo como profesionalista y como persona.

Yaretzi Pilar Ramírez González

En este proyecto tuve la oportunidad de acercarme a realidades que forman parte del ámbito empresarial y que a menudo no son tan visibles, pero que reflejan las complejidades humanas que viven las personas dentro de una empresa, así como los retos que enfrentan los líderes al gestionar a sus equipos. Conocer a los colaboradores y sus perspectivas a través de encuestas y dinámicas me hizo ver que detrás de cada respuesta hay, emociones y experiencias que muchas veces pasan desapercibidas internamente, pero que desde una mirada externa logramos identificar.

Poco a poco, fui entendiendo que mi rol no solo consistía en entregar resultados y proponer mejoras desde lo técnico, sino también en respetar los comentarios y opiniones de los colaboradores, e interpretarlos con responsabilidad. Me involucré principalmente desde el análisis y clasificación de las encuestas, y a medida que avanzaba, sentí una mezcla de empatía, compromiso y, en algunos momentos, impotencia por no poder resolver todo lo que se identificaba como problemático. Aun así, esto me impulsó a buscar propuestas concretas que pudieran generar un impacto real en el ambiente laboral, enfocándome en resaltar los puntos más importantes y críticos.

También hubo un fuerte componente de razonamiento, tuve que analizar los datos con objetividad, sin dejar que mis juicios personales interfirieran, y buscar un equilibrio entre lo emocional y lo técnico para entregar propuestas útiles y viables.

Durante la presentación de resultados, descubrí lo valioso que es no quedarse con una sola perspectiva, “ver solo un lado de la moneda”. Escuchar las reacciones y cuestionamientos de los líderes frente a algunas respuestas me permitió ver el “otro lado de la moneda” y comprender que cada situación tiene distintas perspectivas.

También tuve la oportunidad de dirigir la dinámica de *Las estolas*, un taller que permitió al equipo reconocer, agradecer, disculparse, ofrecerse y hacer peticiones entre compañeros. Fue un momento significativo que generó un espacio de confianza, comunicación y reflexión, lo cual contribuyó a un cierre positivo con la empresa.

En esta dinámica enfrenté retos como hablar frente a personas desconocidas que tenían ciertas expectativas sobre nuestra intervención, así como la responsabilidad de crear y guiar este espacio de la mejor manera posible. Sin embargo, fue muy valioso ver el impacto que esta actividad generó en cada una de las personas que participaron.

Esta experiencia me hizo reflexionar sobre el ejercicio ético de mi profesión. Como futuro profesionalista, me doy cuenta de que las soluciones no pueden pensarse solo desde la rentabilidad o la eficiencia, sino también desde el bienestar de las personas que hacen posible que una empresa funcione. Reconozco que el compromiso ético implica comprender la complejidad humana en cada proyecto y tomar decisiones que generen aportes sociales, aunque parezcan pequeños.

El PAP me ha enseñado que intervenir en una empresa también es intervenir en la vida de quienes la conforman, y eso debe asumirse con respeto, sensibilidad y profesionalismo.

Agradezco la oportunidad de haber participado en este proyecto, así como la confianza y el acompañamiento que nos brindaron los coordinadores, consultores senior, consultores adjuntos y mis compañeros de equipo.

Jorge Moreno Ceballos

El PAP fue una experiencia muy valiosa que me ayudó a crecer y desarrollarme tanto a nivel personal como profesional. El hecho de que el trabajo que realicé estuviera enfocado en las personas me permitió desarrollar una mirada más empática, aprender a escuchar con atención y comprender mejor la importancia del factor humano en las organizaciones.

Desde el inicio, traté de asumir una postura imparcial y abierta. Sin embargo, me enfrenté con el reto de observarme a mí mismo emitiendo juicios o sacando conclusiones anticipadas. Al tratar con los colaboradores y escuchar su sentir, su pensar y sus frustraciones, resultaba difícil no involucrarse emocionalmente en la situación. Pese a no conocer directamente a la mayoría o haber tenido poco contacto con ellos, llegué a sentir empatía, conexión, frustración e incluso impotencia por no poder hacer algo inmediato para cambiar su situación. Todo esto me llevó, en algunos momentos, a emitir juicios sobre lo que estaba “bien” o “mal” dentro de la organización.

Pero fue al exponer la situación ante los directivos cuando aprendí una gran lección. Me di cuenta de que hay otro lado de la historia, en el que también habitan emociones, frustraciones, limitaciones y deseos genuinos de mejora. Pese al puesto y la responsabilidad que ocupan, siguen siendo personas. Nuevamente sentí empatía, pero ahora hacia quienes muchas veces son vistos solo como figuras de autoridad.

Al conocer su perspectiva, pude comprender mucho mejor la situación y entendí que no se trata de señalar culpables, sino de reconocer que todos están haciendo lo mejor que pueden con lo que tienen, y aprendí que en una organización no hay una sola verdad, sino múltiples realidades que deben ser escuchadas y consideradas para avanzar

2.2 Aprendizajes logrados

Juan de Jesús Pérez Murillo

Durante mi participación en el proyecto con la empresa, logré desarrollar y fortalecer diversas competencias que abarcan lo disciplinar, lo social y lo universitario. Este proceso no solo me permitió aplicar conocimientos teóricos, sino también enfrentarme a situaciones reales que pusieron a prueba mis habilidades, mi capacidad de adaptación y mi compromiso ético.

Desde el ámbito **disciplinar**, uno de los principales aprendizajes fue comprender cómo la comunicación asertiva puede transformar las dinámicas laborales. Pude aplicar herramientas y enfoques que había estudiado previamente, pero ahora en un contexto real, con personas que enfrentan barreras comunicativas cotidianas. El reto más significativo fue facilitar espacios de reflexión sin imponer, generando confianza para que los participantes se abrieran. Al principio sentí incertidumbre sobre si lograría conectar con el grupo, pero al ver cómo respondían a las dinámicas y compartían sus experiencias, me di cuenta de que era capaz de hacerlo bien, con sensibilidad y profesionalismo.

En cuanto a las **competencias sociales**, aprendí a escuchar activamente, a leer el lenguaje no verbal y a responder con empatía. Fue un ejercicio constante de autorregulación emocional, especialmente cuando surgían resistencias o comentarios difíciles. Estos momentos me enseñaron que la comunicación no solo es técnica, sino profundamente humana, y que cada intervención debe partir del respeto y la comprensión del otro.

Desde lo **universitario**, este proyecto me permitió integrar conocimientos de distintas áreas, trabajar en equipo, gestionar tiempos y documentar procesos con rigurosidad. Me enfrenté al reto de traducir conceptos complejos en lenguaje accesible para los participantes, lo cual

fortaleció mi capacidad de síntesis y adaptación. También reafirmé la importancia de la ética profesional, al manejar información sensible y promover un ambiente seguro para el diálogo.

En el plano **profesional**, este proyecto me dio mayor seguridad en mis capacidades como facilitador y agente de cambio. En lo **social**, me permitió comprender mejor las dinámicas de poder, los silencios y las tensiones que atraviesan los espacios laborales. Y en lo **personal**, me ayudó a confiar más en mí, a reconocer mis límites y a valorar el impacto que puede tener una intervención bien intencionada y ejecutada.

En resumen, esta experiencia fue un punto de inflexión en mi formación. Me mostró que los aprendizajes más valiosos no siempre están en los libros, sino en la interacción con otros, en los desafíos inesperados y en la capacidad de responder con humanidad, compromiso y reflexión crítica.

Abril Ximena Santos Pérez

Durante el desarrollo de este proyecto logré fortalecer diversas competencias en el ámbito profesional, social y universitario. A lo largo del proceso enfrenté distintos retos que me exigieron adaptarme, buscar soluciones y mantenerme organizada para cumplir con los objetivos establecidos. Cada etapa del proyecto implicó analizar situaciones reales, comprender las necesidades de una organización y proponer mejoras concretas.

En el aspecto **disciplinar**, desarrollé habilidades para identificar diferenciadores dentro de una empresa y formular propuestas de valor con base en información obtenida por medio de entrevistas, revisión documental y análisis de contexto. También aprendí a construir tácticas alineadas a las capacidades reales de una organización, con el objetivo de generar impacto

positivo. Uno de los momentos más retadores fue la presentación de avances ante la empresa, ya que requería comunicar con claridad, sustento y enfoque profesional.

En el ámbito **social**, mejoré mi capacidad para colaborar con otras personas, respetar distintas formas de trabajo y mantener una comunicación efectiva dentro del equipo. Aprendí que el trabajo en equipo no solo implica cumplir con una tarea asignada, sino también estar atenta a los avances de los demás y ofrecer apoyo cuando es necesario.

Desde lo **universitario**, fortalecí habilidades como la organización del tiempo, la elaboración de documentos técnicos y la preparación de presentaciones claras y estructuradas. Aprendí a cuidar aspectos formales como la redacción, la ortografía y la coherencia entre contenido y forma, especialmente al trabajar materiales dirigidos a una empresa.

En lo **personal**, este proyecto me permitió conectar lo aprendido en la carrera con situaciones reales. Comprendí que el ejercicio profesional va más allá del conocimiento técnico: también implica comprender el entorno, comunicarse de forma clara y actuar con ética. Esta experiencia me motivó a seguir desarrollando habilidades que me preparen para responder con responsabilidad en contextos laborales diversos.

Jorge Moreno Ceballos

La participación en este proyecto fue una experiencia muy enriquecedora y me permitió fortalecer diversas competencias en el ámbito disciplinar, social, universitario y personal. Además de ofrecerme la oportunidad de aplicar algunos conocimientos adquiridos durante mi formación universitaria, me expuso también a situaciones de aprendizaje y adaptación

En lo **disciplinar**, tuve que realizar análisis cualitativos y categorizar información para comprender las percepciones, necesidades y comportamientos de los colaboradores. Este proyecto, además, fue mi primer acercamiento al ámbito empresarial, lo que me permitió aprender a estructurar presentaciones ejecutivas, vender una idea de forma clara y estratégica, y volverla atractiva para diferentes perfiles de público. Mejoré mis habilidades de exposición, comunicación persuasiva y adaptación del mensaje al contexto.

Uno de los mayores retos fue presentar hallazgos delicados de forma profesional, transmitiendo la información con claridad, pero también con sensibilidad, buscando generar apertura en lugar de resistencia. Aprendí que comunicar no solo es hablar bien, sino saber leer el momento, el tono y a quién tienes enfrente.

También entendí la importancia de diseñar experiencias que conecten emocionalmente con las personas, incluso en entornos laborales.

Además, fortalecí significativamente mi capacidad de planeación y aprendí a estructurar planes de trabajo de manera profesional, considerando tiempos, objetivos, recursos y actividades concretas. Este aprendizaje me ayudó a organizar mejor mis ideas y a traducir propuestas en acciones claras y ejecutables.

En el ámbito **social**, este proyecto me permitió fortalecer habilidades como la escucha activa, la empatía y la comunicación. Aprendí cómo dirigir grupos, facilitar el diálogo y, sobre todo, a crear un espacio de confianza y conexión. Las dinámicas realizadas en este proceso implicaron un alto nivel de involucramiento emocional por parte de los colaboradores, lo cual representó un gran reto, ya que conlleva una gran responsabilidad.

Esa misma experiencia me hizo valorar mucho más a las personas y enriqueció mi concepto de lo que es una empresa: no es simplemente un negocio con distintos puestos y jerarquías trabajando en conjunto por un objetivo, sino un espacio donde, detrás de cada persona, hay sentimientos, alegrías, preocupaciones, motivaciones y dificultades.

Muchas veces podemos enfocarnos únicamente en el papel que desempeña quien está a nuestro lado, pero cuando comprendemos que detrás de ese rol hay todo un mundo, las relaciones personales y laborales se vuelven mucho más significativas y enriquecedoras

Desde lo universitario, fortalecí mi habilidad para el trabajo en equipo, la gestión del tiempo y la elaboración de reportes y documentos con estándares profesionales. Aprendí a coordinarme con otros consultores y a tomar decisiones en conjunto. Además, este proyecto me permitió aplicar metodologías aprendidas en clase en un contexto real, lo que reforzó la conexión entre la teoría y la práctica.

Por último, a nivel personal esta experiencia fue clave para descubrir una gran pasión por la consultoría y definir con mayor claridad el área en la que deseo desarrollarme profesionalmente. Además, me permitió reconocer que disfruto en gran medida el trato con las personas y aprender a trabajar en equipo, una habilidad que hace algunos años encontraba difícil y poco gratificante. Este proceso me enseñó a valorar la colaboración, transformando una debilidad en una fortaleza fundamental para mi crecimiento profesional y personal

Yaretzi Pilar Ramírez González

Participar en este proyecto me permitió desarrollar diversas competencias disciplinares, sociales y universitarias que fortalecieron mi formación profesional y mi crecimiento personal. También me abrió la oportunidad de aprender cosas totalmente nuevas, tanto de mis consultores como de forma independiente.

En el ámbito disciplinar, desarrollé habilidades sobre análisis cualitativos y cuantitativos, especialmente al trabajar con los resultados de las encuestas de satisfacción. Fue un reto interpretar y clasificar una gran cantidad de respuestas abiertas, pero al estructurar la información por bloques temáticos, pude organizar los hallazgos con claridad y proponer soluciones concretas. Al ver los resultados reflejados en gráficas comprensibles para los directivos, me di cuenta de que era capaz de traducir información compleja en algo útil y estratégico.

Desde lo social, este proyecto me permitió conectar con los colaboradores desde la empatía y la escucha activa. El mayor reto que viví fue durante la dinámica del taller “Las Estolas”, donde debía facilitar un espacio emocionalmente sensible y guiar una dinámica nueva con los colaboradores de la empresa. Sin embargo, al ver su apertura y participación, comprendí la importancia de crear ambientes seguros para que otros se expresen, y descubrí que tengo la capacidad de guiar ese tipo de procesos con sensibilidad y respeto, recalcando que esto no hubiera sido posible sin el acompañamiento y respaldo de mis consultores y equipo de trabajo.

En cuanto a las competencias universitarias, fortalecí mi pensamiento crítico, a manejar con profesionalismo y responsabilidad la información sensible que me compartió la empresa. Aprendí a comunicarme con claridad en entornos reales de empresa, a sostener propuestas desde un análisis con fundamento, a trabajar en equipo de forma colaborativa.

En general, este proyecto me permitió ver que soy capaz de aplicar tanto mis conocimientos como los nuevos adquiridos en escenarios reales, tener impacto positivo en los equipos de trabajo y crecer no solo como profesionalista, sino también como persona. Me llevo aprendizajes sobre el valor del reconocimiento, la comunicación asertiva y el poder de generar espacios donde las personas se sientan vistas, reconocidas y escuchadas.